

BACHELORARBEIT

**Erarbeitung einer Struktur zur Verwaltung der
Gebäude und Liegenschaften der Stadt-
verwaltung Freiberg mit den Zielen der
Kosteneffizienz und Prozessoptimierung**

Frau

Annamaria Knoll

Mittweida, 2011

Fakultät Maschinenbau

Bachelorarbeit

Autor:

Frau

Annamaria Knoll

Studiengang:

Immobilienmanagement und

Facilities Management

Seminargruppe:

FM08w2-B

Erstprüfer:

Prof. Dr.-Ing. Gerhard Gebhardt

Zweitprüfer:

dipl. Bankbetriebswirt (BA) Sven Krüger

Einreichung:

12. September 2011

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2011

Bibliografische Angaben:

Knoll, Annamaria:

Erarbeitung einer Struktur zur Verwaltung der Gebäude und Liegenschaften der Stadtverwaltung Freiberg mit den Zielen der Kosteneffizienz und Prozessoptimierung

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,

Fakultät Maschinenbau, Bachelorarbeit, 2011

Referat:

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, ausgehend vom Ist-Zustand der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg eine neue Struktur für das Gebäude- und Liegenschaftsmanagement zu erarbeiten. Dazu wurden verschiedene allgemeine und interne Organisationsmodelle betrachtet, die Vor- und Nachteile herausgestellt und ihre Anwendbarkeit in Bezug auf die Stadtverwaltung Freiberg überprüft. Zudem fand eine Beschreibung möglicher Rechtsformen statt. Des Weiteren wurde an einem Beispiel die Prozessoptimierung und Kosteneffizienz anhand der in dieser Arbeit entstandenen Struktur des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements der Stadtverwaltung Freiberg nachgewiesen.

Wenn in dieser Bachelorarbeit für Personen- oder Amtsbezeichnungen die männliche Form gewählt wurde, so sind damit stets auch die Angehörigen des weiblichen Geschlechts gemeint.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung	1
2 Ist-Zustand der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg	3
2.1 Ist-Zustand der Gebäudeverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg	3
2.2 Ist-Zustand der Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg.....	4
2.3 Folgen der dezentralen Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung	5
3 Organisationsmöglichkeiten und -modelle eines Gebäude- und Liegenschaftsmanagements	7
3.1 Allgemeine Organisationsmodelle	8
3.1.1 Eigentümer-Modell.....	8
3.1.2 Mieter-Vermieter-Modell	9
3.1.3 Management-Modell	11
3.1.4 Abschließende Beurteilung der allgemeinen Organisationsmodelle in Bezug auf das Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg.....	14
3.2 Interne Organisationform des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements.....	16
3.2.1 Linienorganisation.....	16
3.2.2 Teamorientierte Organisation	19
3.2.3 Matrixorganisation	21
3.2.4 Abschließende Beurteilung der internen Organisationsformen in Bezug auf das Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg	23
4 Rechtsformen des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements.....	25
4.1 Regiebetrieb	25

4.1.1 Reiner Regiebetrieb	26
4.1.2 Optimierter Regiebetrieb.....	26
4.1.3 Vorteile und Nachteile des Regiebetriebes.....	27
4.2 Eigenbetrieb.....	27
4.2.1 Rechtliche Einordnung des Eigenbetriebes	27
4.2.2 Organe des Eigenbetriebes	28
4.2.3 Rechnungswesen des Eigenbetriebes.....	29
4.2.4 Steuerliche Aspekte des Eigenbetriebes	30
4.2.5 Personalmanagement des Eigenbetriebes	31
4.2.6 Vorteile und Nachteile des Eigenbetriebes	31
4.3 Gesellschaft mit beschränkter Haftung	32
4.3.1 Rechtliche Einordnung der GmbH	32
4.3.2 Organe der GmbH	32
4.3.3 Rechnungswesen der GmbH.....	33
4.3.4 Personalmanagement der GmbH	33
4.3.5 Steuerliche Aspekte der GmbH	34
4.3.6 Vorteile und Nachteile der Gründung einer GmbH	34
4.4 Abschließende Beurteilung	35
5 Das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg.....	36
5.1 Varianten des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements.....	36
5.2 Das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagement	37
6 Prozessoptimierung und Kosteneffizienz	42
7 Zusammenfassung	48
Literaturverzeichnis	XI
Anlagen	XVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigentümer-Modell.....	8
Abbildung 2: Mieter-Vermieter-Modell	11
Abbildung 3: Management-Modell – Abwandlung des Mieter-Vermieter-Modells	13
Abbildung 4: Linienorganisation des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements	18
Abbildung 5: Teamorientierte Organisation des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements	20
Abbildung 6: Matrixorganisation des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements	22
Abbildung 7: Entstehung des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements	41
Abbildung 8: Zeitlicher Ablauf des Fallbeispiels – Ist-Zustand.....	44
Abbildung 9: Zeitlicher Ablauf des Fallbeispiels - Soll-Zustand	45
Abbildung 10: Zentrales Gebäude- und Liegenschaftsmanagements mit TGM, IGM, EM und KGM	XIX
Abbildung 11: Zentrales Gebäude- und Liegenschaftsmanagements TGM, IGM, KGM.....	XX
Abbildung 12: Zentrales Gebäude- und Liegenschaftsmanagements TGM, IGM, KGM und Stabstelle EM	XXI

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor- und Nachteile der allgemeinen Organisationsmodelle	14
Tabelle 2: Vor- und Nachteile der internen Organisationsmodelle	24
Tabelle 3: Städtische Gebäude mit jeweiligen Zuständigkeiten [1]	XXIII
Tabelle 4: Einteilung der Liegenschaften der Universitätsstadt Freiberg [1]	XXVII
Tabelle 5: Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Rechtsformen Regiebetrieb, Eigenbetrieb und Gesellschaft mit beschränkter Haftung	XXIX
Tabelle 6: Ist-Zustand Prozess - Austausch einer Spüle	XXX
Tabelle 7: Soll-Zustand Prozess – Austausch einer Spüle	XXXII
Tabelle 8: Ist- Zustand der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg	XXXIII

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BH	Betriebshof
DrittelbG	Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat
EM	Energiemanagement
EStG	Einkommensteuergesetz
FFW	Freiwillige Feuerwehr
FLM	Flächenmanagement
FM	Facility Management
GemHVO	Gemeindehaushaltsverordnung
GemKVO	Gemeindekassenverordnung
GewStG	Gewerbesteuergesetz
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GO	Gemeindeordnung
GPV	Generalpachtvertrag
GrEStG	Grunderwerbsteuergesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
HGrG	Haushaltsgrundsätze-gesetz
IGM	Infrastrukturelles Gebäudemanagement
IGV	Infrastrukturelle Gebäudeverwaltung
jPdöR	juristische Person des öffentlichen Rechts
KGM	Kaufmännisches Gebäudemanagement
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KGV	Kaufmännische Gebäudeverwaltung
KIS	Kommunales Informationssystem
KStG	Körperschaftsteuergesetz

Kwd	Kleinwaltersdorf
LB	Leistungsbereich
LBL	Leistungsbereichsleiter
LST	Leerstand
OB	Oberbürgermeister
OKA	Kulturamt
SächsEigBG	Sächsisches Eigenbetriebsgesetz
SächsGemO	Gemeindeordnung für den Freistaat Sachsen
SächsPersVG	Sächsisches Personalvertretungsgesetz
SEKS	Stuttgarter Energiekontrollsystem
SG	Sachgebiet
SG BS	Sachgebiet Brandschutz
SG F	Sachgebiet Finanzen
SG GA	Sachgebiet Grünanlagen
SG GM	Sachgebiet Gebäudemanagement
SG HB	Sachgebiet Hochbau
SG HBF	Sachgebiet Haushalt, Beiträge und Fried- hofswesen
SG J	Sachgebiet Jugend
SG K	Sachgebiet Kultur
SG LV	Sachgebiet Liegenschaftsverwaltung
SG M	Sachgebiet Museum
SG O	Sachgebiet Organisation
SG S	Sachgebiet Sport
SG SB	Sachgebiet Stadtbeleuchtung
SG SuK	Sachgebiet Schulen und Kindergärten
SG ZDL	Sachgebiet Zentrale Dienstleistung
SHL	Hochbau- und Liegenschaftsamt
SOA	Ordnungsamt
Stama	Stadtmarketing
STB	Tiefbauamt
TGM	Technisches Gebäudemanagement
TGV	Technische Gebäudeverwaltung
UStG	Umsatzsteuergesetz

VBJ	Amt für Jugend, Bildung und Sport
VHP	Haupt- und Personalamt
VStG	Vermögenssteuergesetz

1 Einleitung

Viele Kommunen haben mit der Einführung der doppelten Buchführung die unausgeschöpften Potenziale ihrer Gebäude und Liegenschaften erkannt und sehen das Immobilienvermögen der Kommune verstärkt als Ressource und Kostenfaktor im Prozess der Dienstleistungserstellung. Die Bewirtschaftung der kommunalen Gebäude und Liegenschaften ist häufig der zweitgrößte Kostenfaktor nach den Personalkosten innerhalb der kommunalen Verwaltung. Aus diesem Grund denken viele Kommunen verstärkt über die Optimierung der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung, die Reduzierung von Bewirtschaftungskosten und die Aufarbeitung des Instandhaltungsrückstaus nach.

Problematisch sind vor allem die Zersplitterungen in der Leistungserbringung sowie in den Verantwortungs- und Kompetenzbereichen der kommunalen Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung. Die Folgen hiervon sind mangelnder Informationsaustausch zwischen den Ämtern, Intransparenz und fehlender Anreiz zu wirtschaftlichem Handeln zwischen den verschiedenen involvierten Fachämtern.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, eine neue Struktur für das Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg zu entwickeln, welche eine effizientere sowie effektivere Bewirtschaftung und Verwaltung des kommunalen Gebäude- und Liegenschaftsbestandes ermöglicht und die vorhandenen Zersplitterungen minimiert oder, sofern möglich, durch ein zentrales Management ersetzt.

Im Rahmen des Praktikumsberichtes, welcher im Vorfeld entstand, wurde der Ist-Zustand der aktuellen Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg aufgenommen, analysiert und die Folgen der dezentralen Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung aufgezeigt. Dies ist im Kapitel 2 „Ist-Zustand der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung“ noch einmal zusammenfassend dargestellt und bildet die erste Grundlage für die Neuorganisation des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements.

Die zweite Grundlage bildet das Kapitel 3 „Organisationsmöglichkeiten und -modelle eines Gebäude- und Liegenschaftsmanagements“. In diesem wurden die Organisationsmöglichkeiten des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements im kommunalen Bereich dargestellt und die möglichen internen Organisationsstrukturen einschließlich ihrer Vor- und Nachteile beschrieben. Die möglichen Rechtsformen

werden im Kapitel 4 erläutert und deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede dargelegt. Um die vorhandenen Organisationsdefizite zu beseitigen ist es jedoch notwendig, zunächst die interne Organisation des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements den Anforderungen entsprechend zu gestalten. Erst im Anschluss daran empfiehlt sich, eine Änderung der Rechtsform in Betracht zu ziehen, da nur die Einführung einer neuen Rechtsform ohne vorherige strukturelle Veränderungen die bestehenden Organisationsdefizite nicht beseitigt.[8]

Die Erkenntnisse aus den genannten Kapiteln bilden die Grundlage für eine mögliche Organisationsstruktur des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements der Stadtverwaltung Freiberg, welche im Kapitel 5 „Das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg“ vorgestellt wird, die daraus folgende Prozessoptimierung und Kosteneffizienz wird im Kapitel 6 an einem Fallbeispiel detailliert betrachtet.

2 Ist-Zustand der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg

2.1 Ist-Zustand der Gebäudeverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg

Das Ziel des Praktikumsberichtes war es, mit der Erfassung des Ist-Zustandes einen Überblick über die Aufgabenbereiche der Sachgebiete der kommunalen Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg zu geben, um anhand der vorhandenen Strukturen mögliche Ressourcen und Potenziale für eine effektivere und effizientere Verwaltung aufzuzeigen. Damit kann eine neue zentrale Organisationseinheit geschaffen werden, in der die Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg vereint ist.

Aufgrund der im Jahr 2008 getroffenen Entscheidung zur Einführung der doppelten Buchführung begann die Stadtverwaltung Freiberg 2009 mit der Erfassung ihres kommunalen Immobilienbesitzes. Aus dieser Bestandserfassung, die im Jahr 2011 abgeschlossen war, erfolgte für den Praktikumsbericht in Absprache mit den Sachbearbeitern der Liegenschaftsverwaltung (LV) eine Auswahl von 137 Objekten. Immobilien, die aufgrund von Erbbaupachtverträgen der Fremdnutzung überlassen sind, fanden keine Berücksichtigung. Durch Befragung der Mitarbeiter konnte die Zuordnung der verantwortlichen Ämter zu den 137 städtischen Gebäuden erfolgen.

Die Erfassung des Ist-Zustandes ergab, dass für den Großteil der Gebäude das Hochbau- und Liegenschaftsamt oder das Amt für Jugend, Bildung und Sport verantwortlich sind. Eine Verwaltung der Gebäude, welche dem Allgemeinen Grundvermögen zuzuordnen sind, erfolgt durch das Hochbau- und Liegenschaftsamt. Für Schulen, Kindertageseinrichtungen und Sportstätten, welche nicht an freie Träger vermietet sind, ist das Amt für Jugend, Bildung und Sport zuständig. In der Tabelle 3, welche sich im Anhang befindet, sind alle für die Erfassung des Ist-Zustandes relevanten Gebäude der Stadtverwaltung Freiberg aufgelistet. Zudem sind diesen die zuständigen Fachämter zugeordnet.

Im zweiten Schritt wurden die gesamten Aufgaben der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg erfasst. Es erfolgte eine Zuordnung der zuständigen Fachämter zu den Aufgaben, welche sie beim jeweiligen Gebäude erbringen. Dies wurde tabellarisch dokumentiert und abschließend eine Analyse des Ist-Zustandes der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung Freiberg durchgeführt.

Als Grundlage für die Einteilung der verschiedenen Aufgaben zur Verwaltung der städtischen Gebäude diente die DIN 32736. Diese sieht eine Einteilung der Aufgaben in technisches, infrastrukturelles und kaufmännisches Gebäudemanagement vor, wobei in allen drei Aufgabenbereichen flächenbezogene Leistungen enthalten sein können.

Die Befragung der Mitarbeiter der an der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung beteiligten Fachämter, das Auswerten vorhandener Excel-Tabellen (z.B. von Wartungsverträgen) und die Informationen der Datenbank – Archikart (z.B. zur Inventarverwaltung) ermöglichten eine Zuordnung der einzelnen Sachgebiete zu den Leistungen der Gebäudeverwaltung und dem jeweiligen Gebäude.

Bereits bei dem Zusammenstellen der Leistungen der städtischen Gebäudeverwaltung wurde ersichtlich, dass viele verschiedene Ämter und deren Sachgebiete an der Gebäudeverwaltung beteiligt sind. Dies wurde nachfolgend mit der Zuordnung der Sachgebiete zu den jeweiligen Aufgaben der technischen (TGV), kaufmännischen (KGV) und infrastrukturellen (IGV) Gebäudeverwaltung bestätigt.

In Tabelle 8 ist der Ist-Zustand des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements zusammenfassend dargestellt. Eine detaillierte Beschreibung ist in der vorausgegangenen Studienarbeit [1] vom 25.05.2011 enthalten.

2.2 Ist-Zustand der Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg

Die städtischen Liegenschaften der Stadtverwaltung Freiberg sind in Tabelle 4 im Anhang zusammengefasst.

Das Sachgebiet Liegenschaftsverwaltung, welches dem Hochbau- und Liegenschaftsamt zugehörig ist, verwaltet alle nicht öffentlich gewidmeten Flächen. Diese sind auf der linken Seite der Tabelle 4 aufgeführt. Eine Ausnahme bilden die Parkhäuser, welche ebenfalls zu den nicht öffentlich gewidmeten Flächen zählen. Diese werden durch das

Tiefbauamt Sachgebiet Parkraumbewirtschaftung verwaltet. Ebenso erfolgt die Bewirtschaftung und Verwaltung der Flächen, die auf der rechten Seite der Tabelle 4 genannt werden, durch verschiedene Sachgebiete des Tiefbauamtes als Straßenbaulastträger.

Das Sachgebiet Liegenschaftsverwaltung (SG LV) realisiert sämtliche Kauf-, Verkauf und Erbbaupachtverträge, Erklärungen von Auflassungen, Messungsanerkennungen, Abgabe von Verpflichtungserklärungen zur Eintragung von Baulasten, Eintragungen und Löschungen von Grundbuchbelastungen in Abteilung II und III, Pfandfreigaben, Rangrücktritte, Eintragungen von Dienstbarkeiten und Ersteigerungen von Grundstücken für die Stadtverwaltung Freiberg. Des Weiteren erfolgt die Kontrolle sämtlicher Miet- und Pachtverträge, die Bewirtschaftung des Waldes, die Instandhaltung dazugehöriger Wege und Brücken sowie der Verkauf des Holzbestandes durch das SG LV. Das Sachgebiet Liegenschaftsverwaltung baute das Kommunale Informationssystem (KIS) auf der Basis der Softwareprodukte Archikart (Datenbasis mit dem automatisierten Liegenschaftsbuch des staatlichen Vermessungsamtes) und Caigos (digitale Kartengrundlage mit der automatisierten Liegenschaftskarte – Flurkarte) auf, erweitert und aktualisiert dieses.

2.3 Folgen der dezentralen Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung

Wie in vielen anderen kommunalen Verwaltungen sind auch in der Stadtverwaltung Freiberg die Probleme der kommunalen Gebäudebewirtschaftung bekannt. In den meisten Fällen ist eine Zersplitterung der Leistungserbringung, der Verantwortlichkeiten und der Zuständigkeiten vorhanden. Oftmals sind viele verschiedene Sachgebiete unterschiedlicher Fachämter in Fragen und Zuständigkeiten der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung involviert, die zum Teil unabhängig voneinander agieren. Hierdurch ist jedoch ein höherer Koordinations- und Kommunikationsaufwand zwischen den Sachgebieten eines Amtes bzw. zwischen den verschiedenen Ämtern erforderlich.

Ein Beispiel für den höheren Koordinations- und Kommunikationsaufwand ist die Grundreinigung einer Schule vor dem nachträglichen Einbau der Flucht- und Rettungswegbeleuchtung. Die Beauftragung der Sanierung erfolgte durch einen Sachbearbeiter des SG Gebäudemanagement. Er informierte die Schulleitung und den Hauswart (VBJ) der Schule über die Sanierung, nicht jedoch den Sachbearbeiter des VBJ, welcher die jährliche Grundreinigung der Schule organisiert. Dieser Informationsmangel führte dazu, dass die Grundreinigung der Schule vor der anstehenden Baumaßnahme stattfand.

Dieses Beispiel zeigt, dass die Zusammenarbeit verschiedener Ämter an einem Projekt zu Qualitätsverlusten, vermeidbaren Kosten und längeren Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeiten führen kann.

Ein Beispiel für die Zersplitterung von Verantwortlichkeiten und deren Nachteile ist die Fördermittelbearbeitung. So kann die Prüfung und Beantragung von Fördermitteln je nach Baumaßnahme vom Fachamt erfolgen, während das Sachgebiet Hochbau für das Abrufen der Fördermittel während der Bauphase und die Erstellung des Verwendungsnachweises zuständig ist. Das nachfolgende Beispiel beschreibt die Beantragung und Abrechnung von Fördermitteln für eine Baumaßnahme in einer Kindertageseinrichtung.

Im Haushaltsplan wird das Budget für alle Baumaßnahmen eines Jahres durch das SG Hochbau (HB) eingestellt. Für die mehrjährige Baumaßnahme einer Kindereinrichtung wurden die Fördermittel durch das SG Schulen und Kindertageseinrichtungen, entsprechend der im Haushalt hinterlegten Bausumme, für das Jahr 2009 beantragt. Am Ende des Jahres musste der Sachbearbeiter des HB den Nachweis für die Fördermittelverwendung erbringen. Dies war jedoch nicht möglich, da die beantragte Fördermittelsumme dem Auftragsvolumen und nicht dem Rechnungsbetrag entsprach. Das Rechnungsvolumen war wesentlich kleiner als das Auftragsvolumen und somit konnten die Fördermittel nicht in der kompletten Höhe abgerechnet werden. Dies hatte zur Folge, dass ein Antrag zur Fördermittelübertragung beim Landratsamt Mittelsachsen eingereicht werden musste, damit die verbleibenden Fördermittel im Folgejahr genutzt werden konnten und der Differenzbetrag nicht verfiel.

Weitere Folgen der dezentralen Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung sind dem Praktikumsbericht [1] zu entnehmen.

Mit Einführung des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements sollen die Aufgaben, welche bei der kommunalen Immobilienverwaltung auftreten, zentralisiert und besser strukturiert werden. Die neue Organisation soll weniger Schnittstellen bei der Bearbeitung gebäudewirtschaftlicher Aufgaben aufweisen, das Nutzen von Synergieeffekten ermöglichen und die negativen Folgen einer dezentralen Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung minimieren oder sogar ausschalten.

In den nachfolgenden Abschnitten werden verschiedene Organisationsmöglichkeiten und –modelle sowie Rechtsmodelle des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements vorgestellt und Vor- und Nachteile aufgezeigt.

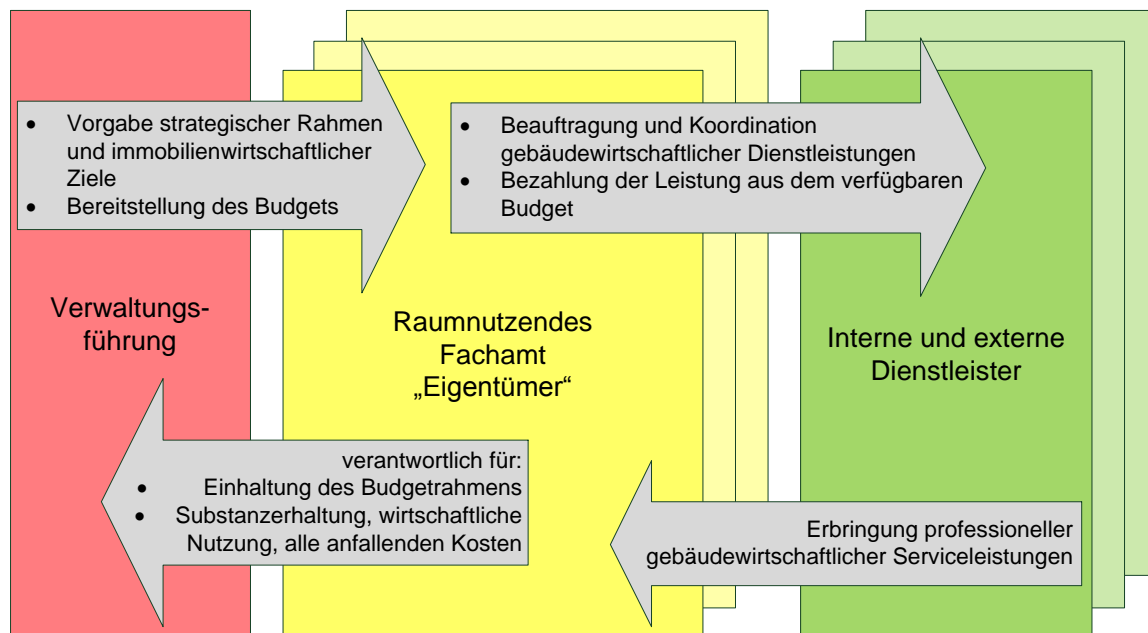
3 Organisationsmöglichkeiten und -modelle eines Gebäude- und Liegenschaftsmanagements

Mit der Erfassung des Ist-Zustandes der aktuellen dezentralen Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung wurden alle an der Gebäude- und Grundstücksbewirtschaftung beteiligten Fachämter herausgestellt. Aber nicht nur die einzelnen raumnutzenden Ämter sind an dem Optimierungsprozess des öffentlichen Immobilienmanagements beteiligt, sondern ebenso die Verwaltungsführung und die, die Gebäude und Grundstücke bewirtschaftenden, Dienststellen. Dabei stehen unterschiedliche Interessen im Vordergrund. Die Verwaltungsführung verfolgt, abhängig von den politischen Interessen, die Erhaltung der kommunalen Gebäudesubstanz und damit der Vermögenssubstanz. Der Mieter (Fachamt) möchte, dass der Bedarf an Fläche, Bewirtschaftung und Unterhalt optimal ausgenutzt wird. Dazu kommt, dass der Nutzer sämtliche ihn betreffenden Gebäudekosten senken will, um einen größeren Budgetspielraum zu gewinnen. Für die Gebäude und Grundstücke bewirtschaftenden Fachämter ist das Immobilienmanagement das Kerngeschäft, dabei sind die Interessen immobilienwirtschaftlich ausgerichtet. [2] Diese unterschiedlichen Sichtweisen und Zielsetzungen der Beteiligten rufen Interessenskonflikte hervor. Um diese zu minimieren oder gar auszuschalten, sind Regelungs- und Steuerungsmöglichkeiten notwendig. Eigentümer-, Mieter-Vermieter- oder Management-Modelle sind Möglichkeiten für die zentrale Steuerung der immobilienwirtschaftlichen Leistungen. Sie stellen Regelwerke zur Einführung und Unterstützung marktwirtschaftlicher Abläufe in den Beziehungen zwischen Nutzer, Vermieter und Eigentümer dar. In den nachfolgenden Abschnitten werden die Vor- und Nachteile der verschiedenen Organisationsmodelle des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements aufgezeigt.

3.1 Allgemeine Organisationsmodelle

3.1.1 Eigentümer-Modell

Im Rahmen der Gebäudeverwaltung erfolgt eine dezentrale Verteilung der Gebäudeverwaltungsaufgaben auf das raumnutzende Fachamt. [3] Das jeweilige Fachamt übernimmt verwaltungsintern die Eigentümerfunktion und alle damit verbundenen Aufgaben und Leistungen. [4] Sie sind für die Bereitstellung, Bewirtschaftung und Unterhaltung der genutzten Räume und Gebäude zuständig und decken die gebäudewirtschaftlichen Leistungen durch eigenes Personal, andere Fachämter oder externe Dienstleister ab. [3] Die Kosten, welche durch die Leistungserstellung oder Beauftragung externer Dienstleister anfallen, werden vom Nutzer erfasst und belasten sein Budget. [4] Die jeweiligen Fachämter haben ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit im Bereich der Beauftragung interner und externer Dienstleister. Sie sind für alle anfallenden Kosten in den Bereichen Substanzerhaltung, wirtschaftliche Nutzung und komplette kaufmännische und technische Bewirtschaftung gegenüber der Verwaltungsführung direkt verantwortlich. [5]



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Christian Ecke [6]

Abbildung 1: Eigentümer-Modell

Vorteile des Eigentümer-Modells

- direkte Verbindung zwischen Verwaltungsspitze und raumnutzendem Fachamt
 - nur wenige bis gar keine organisatorischen Schnittstellen [3]
 - kurze Entscheidungswege [5]
 - schnellere Umsetzung gebäudewirtschaftlicher Maßnahmen [4]
- Fachamt verfügt über detaillierte Kenntnisse hinsichtlich der Immobilie und den betrieblichen Anforderungen an die Gebäude [5]
- die Kenntnis und organisatorische Nähe ermöglicht Flexibilität, intensive Betreuung der Flächennutzer und einen gezielten Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel [5]
- → die gestiegene Eigenverantwortung erhöht die Motivation der Mitarbeiter [3]

Nachteile des Eigentümer-Modells

- umfangreiches immobilienwirtschaftliches Fachwissen muss bei allen Fachämtern vorhanden sein [4]
 - Synergieeffekte bleiben bei kleinen Gebäudebeständen aus [3]
- Belastung der Fachämter mit fachfremden Aufgaben [5]
- Aufblähung des Verwaltungsapparates und der Personalkosten, da mehrere Mitarbeiter in verschiedenen Ämtern gleiche Tätigkeiten verrichten [5]
 - entsprechende Personalkapazität [5]
- Streuung von Personal erschwert die Kommunikation [5]

3.1.2 Mieter-Vermieter-Modell

Die raumnutzende Verwaltungseinheit übernimmt bei diesem Modell die Rolle des Mieters. Eine Bereitstellung der benötigten Räume, Gebäudeteile oder Gebäude erfolgt durch den Vermieter [4], welcher zugleich die Eigentümerfunktion einnimmt und eine zentrale Organisationseinheit darstellt. [5]

Der Mieter kauft die von ihm benötigten gebäudewirtschaftlichen Leistungen ein. Außerdem mietet er die benötigten Räume, Gebäudeteile oder Gebäude sowie die mit dem Vermieter vereinbarten gebäudewirtschaftlichen Leistungen. [4] Das raumnutzende Fachamt zahlt für die Bereitstellung von Flächen und Leistungen ein Entgelt, dies ergibt sich aus Mieten, Bewirtschaftungskosten [3] und eventuell in Anspruch genommenen gebäudewirtschaftlichen Beratungsleistungen. [4] Somit trägt der Mieter die Verantwortung für die Mietnebenkosten und die Kosten, welche für die Inanspruchnahme

von gebäudewirtschaftlichen Leistungen anfallen. [3] Der Mieter hat gegenüber der Verwaltungsführung eine Verantwortlichkeit für alle mit der Raumnutzung zusammenhängenden Fragen. [3]

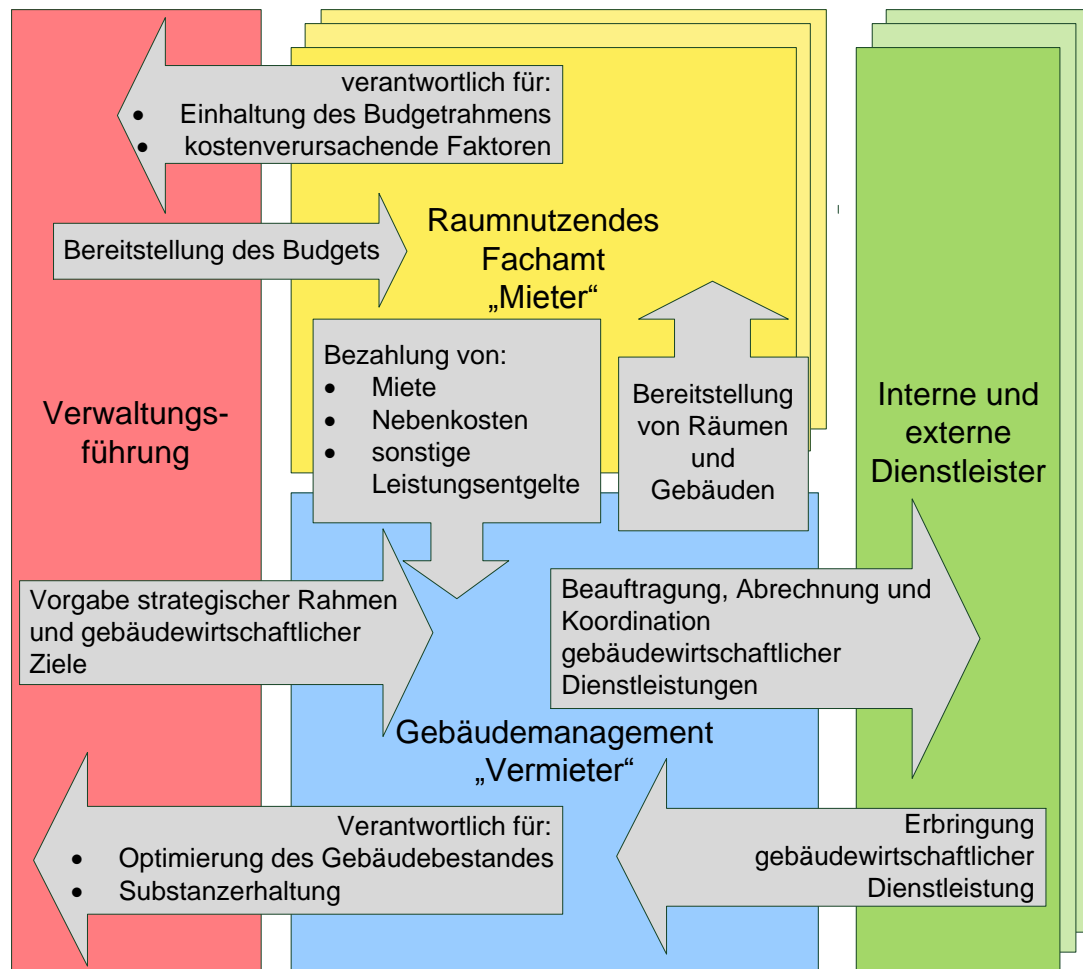
Die Mieter-Vermieter-Organisation ist nur möglich, wenn auf der anderen Seite ein Leistungspartner existiert, welcher Vermieter von verwaltungseigenen Gebäuden und Räumen ist. Dabei kann die zentrale Organisationseinheit sowohl von einer internen als auch von einer externen Einheit erfolgen [4], die des Weiteren auch die gebäudewirtschaftlichen Leistungen, welche unter anderem die Kostenerfassung und -abrechnung beinhalten, bereitstellt. Lediglich der Nutzer bestimmt, welche Leistungen er benötigt und fordert diese bei dem Vermieter ein. [5] Allerdings ist das Spektrum an Leistungen, welches der Mieter von der zentralen Organisationseinheit fordern kann, von der Größe der Kommune abhängig. [3] Die Organisationseinheit sollte mit entsprechendem Fachwissen ausgestattet sein. [3] Durch diese Organisationseinheit wird eine Entlastung des Fachamtes von allen gebäudewirtschaftlichen Aufgaben erreicht. [5]

Vorteile des Mieter-Vermieter-Modells

- Entlastung gebäudenutzender Fachämter von fachfremden Aufgaben [3]
 - Konzentration auf Kernkompetenzen
- Bündelung und Zentralisierung gebäude- und liegenschaftswirtschaftlicher Aufgaben und Verantwortungen [3]
 - Optimierung von Geschäftsprozessen [3]
 - Ausschöpfung von Professionalisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen [4]
- effektive und effiziente Leistungserbringung durch einen zweckmäßigen Einsatz und Auslastung von fachlichem Know-how [4]
- Steigerung des Kostenbewusstseins der Fachämter [3]
 - Senkung der Bewirtschaftungskosten
- Verbesserung der Flächennutzung durch wirtschaftliche Anreize
- einfacher Abgleich von freien Flächen
- einfachere Umsetzung von ganzheitlichen Strategien und Zielen
- Erleichterung der Steuerung, Einflussnahme und Kontrolle durch Verwaltungsführung

Nachteile des Mieter-Vermieter-Modells

- die Schnittstelle Mieter – Vermieter kann sich in diesem Modell als Flexibilitätshemmnis erweisen [3]
- unterschiedliche Auffassungen von Fachämtern und Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung zur Einleitung von Maßnahmen der kostengünstigen Gebäude- und Raumnutzung [4]



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Christian Ecke [6]

Abbildung 2: Mieter-Vermieter-Modell

3.1.3 Management-Modell

Das Management-Modell kann eine Abwandlung des Mieter-Vermieter-Modells sein.[5] Dabei wird die Mieter-Vermieter-Leistungsbeziehung durch eine Management-Organisationseinheit ergänzt. Diese ist unabhängig vom Mieter und Vermieter. [4] Das Ziel ist die Entlastung des Vermieters von gebäudewirtschaftlichen Aufgaben. Dies wird erreicht, indem diese Organisationseinheit Geschäftsbesorgungen für die

Bewirtschaftung und Gebäudeunterhaltung übernimmt. Folglich wird der Vermieter im Bereich der Personalkapazität entlastet und kann sich auf die Bereitstellung von Räumen, Gebäudeteilen oder Gebäuden konzentrieren. [5] Die Management-Organisationseinheit stellt ihre Rechnung bei diesem Modell direkt an die Mieter. [4] Der Vermieter hat bei diesem Modell lediglich die Eigentümerfunktion über kommunale Gebäude und Liegenschaften inne. [4]

Vorteile des Management-Modells

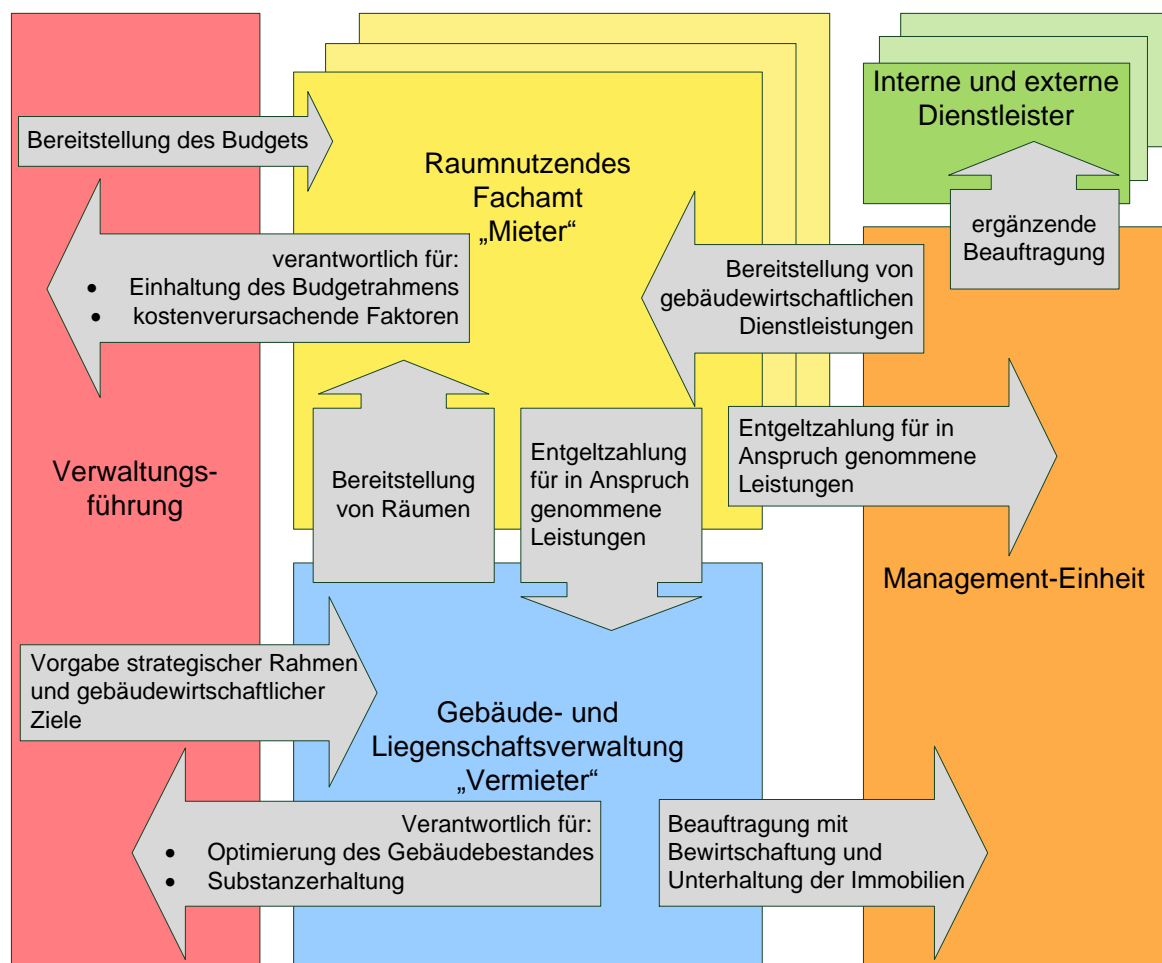
- Konzentration des Vermieters auf:
 - Optimierung des Gebäudebestands [4]
 - keine Vorhaltung von Kapazitäten für Bewirtschaftung von Gebäuden [4]
- Aufgabenspezialisierung bei Vermieter und Management-Einheit
- positiver Effekt der Management-Einheit
 - vereinfacht spätere Verselbstständigung bzw. externe Vergabe dieser Service-einheit [4]
- Kostenvergleich des Mieters wird erleichtert [4]

Nachteile des Management-Modells

- größte Schwachstelle sind zusätzliche Schnittstellen [3]
- Mieter hat mit mindestens zwei Partnern Vereinbarungen [7]
- größerer Kommunikationsbedarf im Vergleich zum Mieter-Vermieter-Modell
 - Verwaltungsaufwand erhöht [2]
 - höhere Komplexität durch umfangreiche Leistungsvereinbarungen zwischen den verschiedenen Stellen
- wirksame Kostensenkung kann nur schwer erreicht werden

Des Weiteren kann das Management Modell auch eine Abwandlung des Eigentümer-Modells sein. Bei dieser Form nutzt das Fachamt verschiedene Leistungen der Service-einheit. [4]

Das Management-Modell ist besonders dafür geeignet, eine Vergabe gebäudewirtschaftlicher Leistungen an externe Dienstleister vorzunehmen. [4] Zudem ist es von Vorteil die positiven Aspekte, welche aus einer Spezialisierung entstehen, zu nutzen und die Bedürfnisse der Fachämter noch stärker zu berücksichtigen. [7]



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Christian Ecke [6]

Abbildung 3: Management-Modell – Abwandlung des Mieter-Vermieter-Modells

3.1.4 Abschließende Beurteilung der allgemeinen Organisationsmodelle in Bezug auf das Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg

In der nachfolgenden Tabelle 1 sind die wichtigsten Vor- und Nachteile der oben beschriebenen drei Organisationsmodelle noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 1: Vor- und Nachteile der allgemeinen Organisationsmodelle

	Vorteile	Nachteile
Eigentümer-Modell	<ul style="list-style-type: none"> wenige organisatorische Schnittstellen [3] 	<ul style="list-style-type: none"> Belastung der Fachämter mit fachfremden Aufgaben [5] umfangreiches immobilienwirtschaftliches Fachwissen muss bei allen Fachämtern vorhanden sein [4]
Mieter-Vermieter-Modell	<ul style="list-style-type: none"> Bündelung des fachlichen Know-how [4] Steigerung Kostenbewusstsein der Fachämter [3] 	<ul style="list-style-type: none"> möglicherweise ist Schnittstelle Mieter-Vermieter ein Flexibilitätshemmnis [3]
Management-Modell	<ul style="list-style-type: none"> Outsourcing ist einfacher als beim Eigentümer-Modell und Mieter-Vermieter-Modell 	<ul style="list-style-type: none"> weitere zusätzliche Schnittstelle [3] höherer Kommunikation- und Koordinationsaufwand

Ausgehend von der IST-Situation der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg erscheint es nicht zweckmäßig, das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagement als Eigentümer-Modell zu führen. Durch die neue Struktur des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements soll eine Zentralisierung der Leistungen der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung erreicht und das fachliche Know-how gebündelt werden, damit sich die jeweiligen an der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung

beteiligten Fachämter auf ihre fachspezifischen Aufgaben konzentrieren können. Mit Hilfe des Mieter-Vermieter-Modells oder Management-Modells ist dies möglich.

Mit Einführung eines dieser beiden Modelle werden alle Gebäude und Liegenschaften der Stadtverwaltung Freiberg dem neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagement zugeordnet und die Aufgaben sowie Leistungen der Gebäudeverwaltung und -bewirtschaftung vom neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagement bearbeitet. Dies ermöglicht beispielsweise eine Ausschreibung von Serviceleistungen für alle Gebäude in einem Verfahren, im Gegensatz zum Eigentümer-Modell, bei welchem diese durch die einzelnen Fachämter erfolgt. Im Ergebnis lässt sich durch das Mieter-Vermieter-Modell ein deutlich günstigerer Preis für die Serviceleistungen mit einem geringeren Aufwand erzielen.

Der Unterschied zwischen Mieter-Vermieter-Modell und Management-Modell besteht unter anderem darin, dass bei dem Management-Modell zwei neue Einheiten gegründet werden. Zum einen das Gebäude- und Liegenschaftsmanagement und zum anderen die Managementeinheit, welche alle gebäudewirtschaftlichen Dienstleistungen für den Nutzer bereitstellt. Die Einheit Gebäude- und Liegenschaftsmanagement übernimmt alle Eigentümernaufgaben, wie zum Beispiel die Betriebskostenabrechnung. Bei dem Mieter-Vermieter-Modell hingegen gibt es mit dem Gebäude- und Liegenschaftsmanagement nur einen Ansprechpartner für die Mieter und dieser übernimmt sowohl die Eigentümer-, als auch die gebäudewirtschaftlichen Aufgaben. Dies ist ein großer Vorteil, denn dadurch ist nur eine Schnittstelle und somit nur eine Vereinbarung zwischen Mieter und Vermieter vorhanden. Der Mieter kann sich demzufolge auf seine fachspezifischen Aufgaben konzentrieren.

Mit der Einführung des Management-Modells würde eine Vorarbeit für ein eventuell späteres Outsourcing getätigt werden. Ob dies im Bereich des Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg sinnvoll ist und worauf geachtet werden sollte, wird in dieser Bachelorarbeit nicht untersucht. Der große Nachteil eines Management-Modells liegt darin, dass eine zusätzliche Schnittstelle entsteht und der Mieter mindestens zwei Vereinbarungen eingeht, zum einen mit dem Vermieter und zum anderen mit der Management-Einheit. Ziel des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements der Stadtverwaltung Freiberg soll eine Bündelung der Aufgaben und die Reduzierung von Schnittstellen zwischen dem Gebäude- und Liegenschaftsmanagement und den Fachämtern sein. Somit können schnellere Entscheidungen getroffen werden. Leider würde dies durch das Management-Modell nicht eintreten.

Nach Abwägen der Vor- und Nachteile der drei verschiedenen Modelle ist das Mieter-Vermieter-Modell als die geeignetste Organisationsform für das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg anzusehen.

Die Umsetzung dieses Modells in der neuen allgemeinen Organisationsstruktur des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements wird im Gliederungspunkt 5.2 „Das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagements der Stadtverwaltung Freiberg“ vorgestellt.

3.2 Interne Organisationform des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements

Die Anpassung bzw. Änderung der internen Organisation ist von großer Bedeutung. Lediglich eine Änderung der Rechtsform sorgt nicht dafür, dass die Organisationsdefizite beseitigt werden. Der KGSt Bericht vom Juni 2006 empfiehlt, die Frage der Rechtsform erst nach der Zentralisierung der Gebäudewirtschaft in einer Serviceeinheit zu betrachten. Somit kann sich zuvor auf die organisatorische und finanzielle Umstrukturierung und Umsetzung konzentriert werden. Es werden von der KGSt drei Grundformen für die Organisation vorgeschlagen. Diese sind die Linienorganisation, die Matrixorganisation und die teamorientierte Organisation. [8] Im folgenden Abschnitt werden diese Formen beschrieben.

3.2.1 Linienorganisation

Die Linienorganisation ist ein Leitungssystem, welches durch einen hierarchischen Leitungsaufbau gekennzeichnet ist. Mögliche Formen des Liniensystems sind das Einliniensystem, Mehrliniensystem und das Stab-Liniensystem. [15]

Das Einliniensystem ist dadurch gekennzeichnet, dass die übergeordnete Stelle der ihr untergeordneten Stelle Anweisungen erteilt und diese nur einen direkten Vorgesetzten hat. Bei einem Informationsaustausch mehrerer untergeordneter Stellen muss dieser über die übergeordnete Stelle erfolgen, also über die jeweiligen Vorgesetzten. Direkte Abstimmungen zwischen den untergeordneten Stellen sollten eine Ausnahme sein. [15]

Bei dem Mehrliniensystem werden die Weisungsbefugnisse auf einzelne Entscheidungsträger aufgeteilt, sodass mehrere übergeordnete Stellen Weisungsbefugnis gegenüber einer untergeordneten Stelle haben. Von Vorteil ist, dass der Informationsfluss bei Abstimmung zweier untergeordneter Stellen kürzer ist als bei dem Einliniensystem. [15]

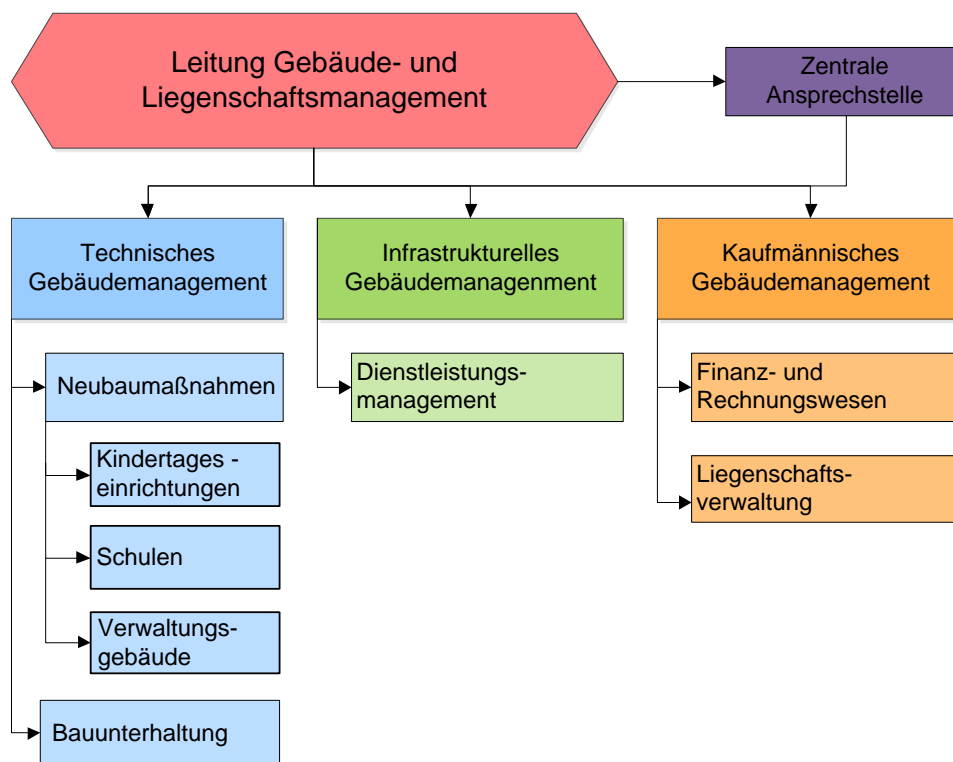
Das Liniensystem bildet das Grundgerüst des Stab-Liniensystems, welches zusätzlich eine die Instanz unterstützende Stabstelle hat. [15] Sie kann sowohl Informations- als auch Beratungsaufgaben ausführen. [9] Die Stabstellen können in verschiedenen Leitungsebenen eingesetzt werden und sind diesen horizontal zugeordnet. [15]

Das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagement sollte aus einer funktionalen Linienorganisation mit einer zentralen Ansprechstelle bestehen. Die Gliederung nach Aufgabenbereichen, Verrichtungen [9] oder Sachfunktionen [10] auf der dem obersten Leitungsorgan folgenden Leistungsebene ist von Vorteil. Die funktionale Gliederung des Gebäudemanagements bilden hierbei das technische, das infrastrukturelle und das kaufmännische Gebäudemanagement, verdeutlicht in Abbildung 4. Die fachlichen Kompetenzen können gut strukturiert und eine klare Spezialisierung des Personals vorgenommen werden. [9] Eine Unterteilung ab der dritten Ebene kann nach Verrichtungen oder Objekten erfolgen. [9] Die Abbildung 4 verdeutlicht im Bereich der Neubaumaßnahmen im technischen Gebäudemanagement eine Untergliederung nach Objekten, wie sie auch im neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg erfolgen könnte. Ein weiterer Vorteil der Linienorganisation besteht in der klaren Regelung des Unterstellungsverhältnisses und in der eindeutigen Kompetenzabgrenzung. [9] So gibt es Regelungen bezüglich der Weisungsbefugnis, der Rechenschaftspflicht sowie der Kontrollrechte und der Informationsversorgung. [11] Jede Stelle bekommt entweder von der ihm übergeordneten Stelle oder der zentralen Ansprechstelle in Absprache mit der übergeordneten Stelle Aufträge und Anweisungen.

Durch die Linienorganisation sind zudem die Verantwortungs- und Kompetenzbereiche voneinander abgegrenzt, was Kontrollmöglichkeiten durch die Führungsebene erleichtert. [12] Eine leichte Um- bzw. Durchsetzung wird durch Standardisierungen, Rahmenbedingungen, einheitliche Vorgaben und Regelungen erlangt. Des Weiteren wird durch Spezialisierungsvorteile eine effizientere Aufgabenerledigung erreicht. [8] Die Spezialisierungsvorteile entstehen durch Zusammenfassung gleichartiger Aufgaben. [13]

Es ist jedoch ein hoher Koordinationsaufwand erforderlich, um den notwendige Informationsfluss sowohl innerhalb eines Sachgebietes als auch zwischen den jeweiligen Sachgebieten zu gewährleisten. [8] Der Informationsaustausch zwischen Sachbearbeitern verschiedener Sachgebiete ist nur über die Sachgebietsleiter möglich. Nachteilig sind der Zeitfaktor und die Gefahr, dass Informationen verloren gehen, verzerrt werden oder verspätet ankommen können. [11] Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass es keinen Objektverantwortlichen gibt und dadurch strukturelle Unklarheiten auftreten

können. [13] Ohne eine zentrale Ansprechstelle hätte der Nutzer für das technische, infrastrukturelle und kaufmännische Gebäudemanagement und Energiemanagement jeweils einen Ansprechpartner. Das Vorhandensein einer zentralen Ansprechstelle ist für den Mieter von großem Vorteil. Der Nutzer kann bei dieser sein Anliegen vorbringen und wird intern an den entsprechenden Bearbeiter weitergeleitet. Die Ansprechstelle sollte eine zentrale Rufnummer und E-Mailadresse besitzen, die eingehenden Aufträge erfassen und die Einsicht des Bearbeitungsstandes gewährleisten. Günstig wäre es, wenn die Ansprechstelle mit einem Mitarbeiter besetzt ist, der so viel Entscheidungs- und Fachkompetenz nachweist, dass er bereits beim ersten Kontakt mit dem Kunden einfache Anliegen klären kann. Zudem könnten einzelnen Gebäuden oder Gebäudegruppen feste Ansprechpartner zugeordnet werden. [8]



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KGSt [8]

Abbildung 4: Linienorganisation des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements

Vorteile der funktionalen Linienorganisation als interne Organisationsform

- Bündelung gleichartiger Tätigkeiten
 - Fachlichkeiten intern gut strukturierbar [8]
 - fachliche Spezialisierungen des Personals möglich [13]

-
- klare Abgrenzung der Kompetenz → Zuordnung auf einen Vorgesetzten [15]
 - Vertikaler Informationsfluss [8]
 - Standardisierung und verwaltungseinheitliche Regelungen sind leichter Umsetzbar [8]
 - Erhöhung der Produktivität durch verrichtungsorientierte Arbeitsteilung [16]
 - Kosteneinsparungen durch ähnlich wiederkehrende Immobilienmanagement-Aufgaben (Lern- und Übungseffekte) [15], [16]
 - eindeutiger Ansprechpartner ist die zentrale Ansprechstelle

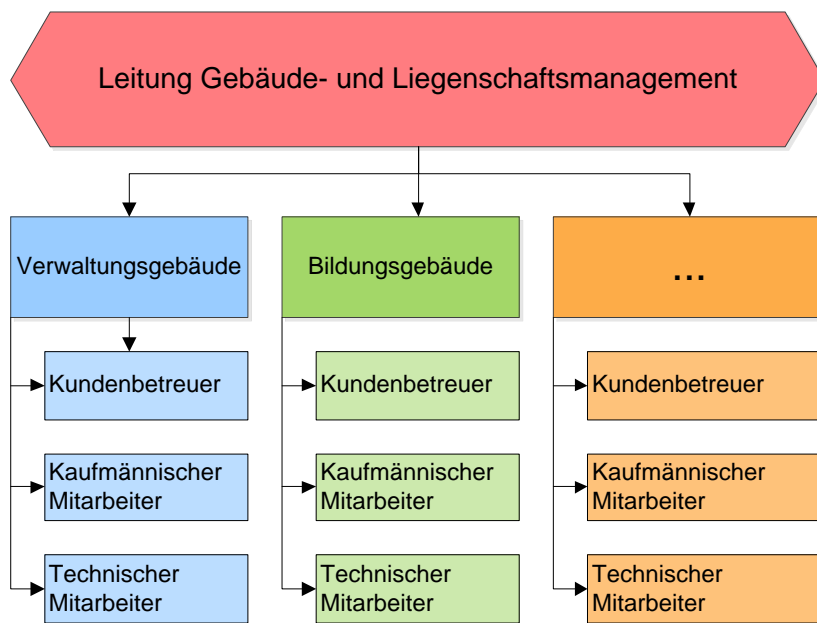
Nachteile der funktionalen Linienorganisation als interne Organisationsform

- keine klare Objektverantwortung ersichtlich [8]
- Informationswege lang, da Instanzwege eingehalten werden müssen [15]
- Horizontaler Informationsfluss muss geregelt werden [8]
- starke Spezialisierung kann erforderliche Koordination zwischen einzelnen Bereichen erschweren [9]
- für nötige Gesamtsicht der Gebäude auf Lebenszyklus ist Koordination erforderlich [8]

3.2.2 Teamorientierte Organisation

Bei dieser Organisationsform werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen auf Teams und nicht Einzelpersonen übertragen. [15] Spezialisten für alle gebäudewirtschaftlichen Leistungen sind dabei ebenso fester Bestandteil eines jeden Teams [8] wie Mitarbeiter (Teamleiter), welche die gruppenübergreifende Zusammenarbeit koordinieren. Somit nehmen die Teamleiter zum einen Führungsaufgaben wahr und sind auf der anderen Seite gleichberechtigte Teammitglieder. [17] Entscheidungen sollen in der Gruppe gefasst werden, bei Uneinigkeit kann der Teamleiter allein entscheiden. [18]

Eine Einteilung der Gruppen kann sowohl nach räumlichen als auch sachlichen Kriterien erfolgen. Die Teammitglieder sollten jeweils technisches, infrastrukturelles und kaufmännisches Fachwissen aufweisen. Die einzelnen Teams sind gegenüber den Nutzern und der Führungsebene für ihren Bereich verantwortlich. Es ist wichtig, dass es für den Nutzer einen Ansprechpartner pro Objekt oder Objektgruppe gibt, dies muss durch das Team intern geregelt werden. [8]



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KGSt [8]

Abbildung 5: Teamorientierte Organisation des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements

Vorteile der teamorientierten internen Organisationsform

- klare Objektverantwortung und eindeutige Ansprechpartner für Nutzer [8]
- es existiert ein Informationsfluss pro Immobilie [8]
- Motivation der Mitarbeiter ist sehr hoch [17]
- Fluktuation ist gering [17]
- Abwesenheitsrate ist gering [17]
- Qualität ist hoch [17]

Nachteile der teamorientierten internen Organisationsform

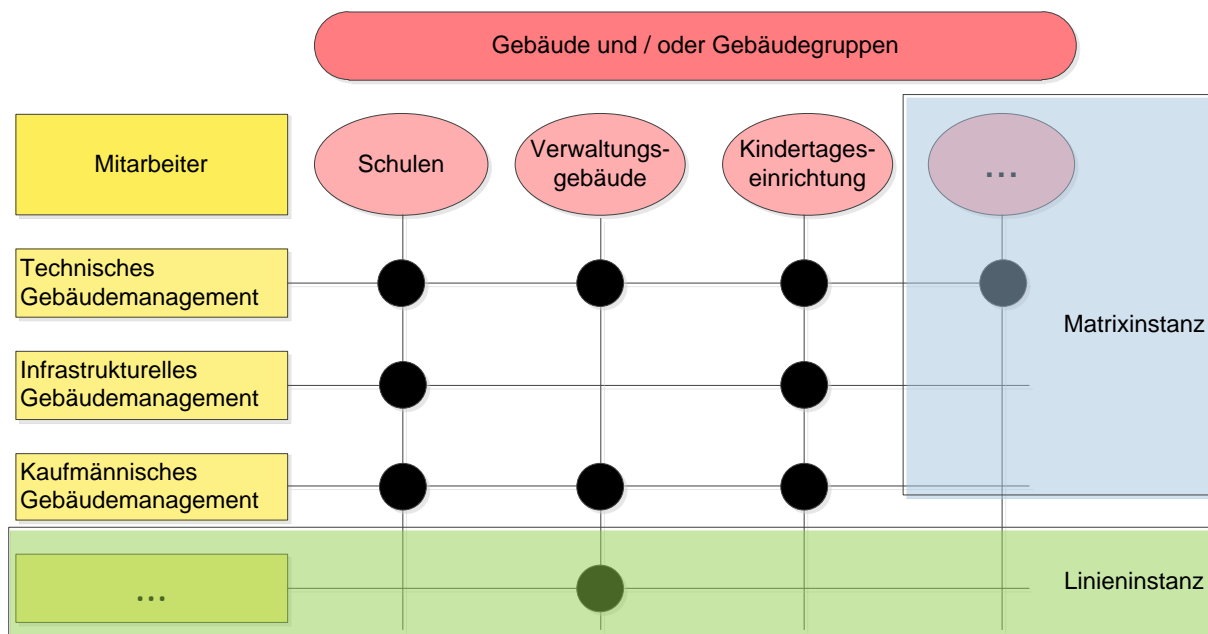
- evtl. Selbstorganisation der Teams qualitativ unterschiedlich [8]
- Koordination notwendig für Umsetzung verwaltungsspezifischer Regelungen [8]
- Entscheidungsfindung langsam [17]
- eindeutige Kompetenzzuordnung fehlt [17]
- keine effiziente Routinearbeit möglich [17]
- Erfahrungsaustausch zwischen Teams schwerer als bei Linienorganisation

3.2.3 Matrixorganisation

Eine Kombination aus den beiden zuvor beschriebenen Organisationsstrukturen stellt die zweidimensionale Matrixorganisation dar. [15] Die Abbildung 6 verbildlicht das Mehrliniensystem, bei welchem das nach der Verrichtung gegliederte Kompetenzgefüge von einem nach Objekten gegliederten überlagert wird. [9] Der Einsatz der Mitarbeiter erfolgt je nach ihrer Qualifikationen in einem entsprechenden Aufgabenbereich, zum Beispiel in der Bauunterhaltung oder der technischen Instandhaltung, und für einen bestimmten Zuständigkeitsbereich, beispielsweise in Schulen und Kindertagesstätten. [8] Wichtig ist der Austausch des Fachwissens zwischen den Mitarbeitern, damit diese ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen können. Die Mitarbeiter sollten entsprechend ihres Aufgabengebietes qualifiziert sein und regelmäßig geschult werden. Des Weiteren muss gegebenenfalls eine Koordination notwendiger Geschäftsprozesse erfolgen. [8]

Es ist wichtig, dass die funktionale Aufbauorganisation des Gebäudemanagements erhalten bleibt und durch weitere koordinierende Dimensionen überlagert wird. Folglich werden Kompetenz- und Verantwortungsüberschneidung erreicht. [19] [16] Eine Beseitigung der daraus entstehenden Konflikte kann durch Argumentation und Bereitschaft zur Kooperation erfolgen. [20] Dieses Organisationsmodell fördert bewusst die kreativen Problemlösungen. Mit Zunahme von Konflikten kann es allerdings schnell passieren, dass die Führungsstellen zu Schlichtungsstellen werden. [14]

Diese Organisationsform ist nur für Personalkörper geeignet, welche in der Lage sind, sich auf eine neue Organisationsform einzulassen und sich von dem bisherigen hierarchischen Autoritätsdenken zu lösen. [20] Eine Matrixorganisation wird häufig im Bereich des Projektmanagements verwendet. [9]



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KGSt [8]

Abbildung 6: Matrixorganisation des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements

Bei der in Abbildung 6 dargestellten Verrichtungs-Objekt-Matrix sind die Linieninstanzen für die Verrichtungsdimension und die Matrixinstanzen für die Objektdimension zuständig.

Vorteile der Matrixorganisation als interne Organisationsform:

- klare Objektverantwortung [8]
- Gleichberechtigung der unterschiedlichen Instanzen somit werden Entscheidungen als Gruppenentscheidungen getroffen [15]
 - starke Beteiligung der Mitarbeiter
 - Sachkompetenz wird mehr als formale Autorität gestärkt
- Informationsfluss je Gebäude [8]
- nach außen feste Ansprechpartner [8]
- innovative Ideen werden gefördert [17]
- Reaktion auf Veränderung ist schnell und flexibel [17]
- Spezialisierung ist hoch [17]
- Ausschöpfung von Synergiepotenzialen [21]

Nachteile der Matrixorganisation als interne Organisationsform

- keine klaren Hierarchien vorhanden [8] und durch Mehrfachunterstellung keine Kompetenzabgrenzung möglich [15]
→ Risiko von Konflikten und Machtkämpfen zwischen Dimensionen sehr hoch [20]
→ es können Spannung und Reibungsverluste entstehen [19]
- Konflikte können zu verstärktem Absicherungsbedürfnis der Organisationseinheit Gebäude- und Liegenschaftsmanagement führen
→ Erhöhung des Bürokratismus [15]
- Erfolg und Misserfolg lassen sich kaum zuordnen [15]
- kostspielig aufgrund der vielen Führungsstellen [15]
→ erhöhte Bindung von Personal [14]
- hoher zeitlicher Bedarf für die Abstimmungen [20]
- hoher Koordinationsaufwand [21]

3.2.4 Abschließende Beurteilung der internen Organisationsformen in Bezug auf das Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg

Generell ist die funktionale Linienorganisation, wenn langfristig keine Änderungen in Verfahrensabläufen im Unternehmen abzusehen sind, als geeignet anzusehen. Dies ist beispielsweise bei Behörden der Fall. [9] Für das Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg hat sich gezeigt, dass eine funktionale Linienorganisation mit einer zentralen Ansprechstelle von Vorteil ist. Zudem sollte eine funktionale Gliederung der Sachgebiete in technisches, infrastrukturelles und kaufmännisches Gebäudemanagement erfolgen. Die neu zu schaffende zentrale Ansprechstelle ist für den Mieter der direkte Ansprechpartner für seine Fragen und Anliegen. [9] Im Rahmen ihrer Kompetenzen bearbeitet sie die auftretenden Probleme und Fragen oder gibt sie an den zuständigen bzw. freien Sachbearbeiter weiter.

Die Vorteile der klaren Objektverantwortung und einem Ansprechpartner für den Mieter, welche die teamorientierte Organisation sowie die Matrixorganisation aufweisen, sollen durch die Zuordnung der Objektverantwortung auf die Sachbearbeiter und die Einführung einer zentralen Ansprechstelle auf die funktionale Linienorganisation übertragen werden. Die Nachteile der teamorientierten Organisation sind, dass keine eindeutige

Kompetenzzuordnung ersichtlich ist und Entscheidungsfindungen folglich sehr langwierig sind. Weiterhin ist ein Erfahrungsaustausch zwischen fachspezifisch gleichen Teams schwierig und Synergieeffekte können dadurch schlechter erzielt werden. Der hohe Koordinationsaufwand und der hohe zeitliche Bedarf für Abstimmungen sind Merkmale der Matrixorganisation, welche gegen die Umsetzung im neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg sprechen.

Bei der Linienorganisation mit der zentralen Ansprechstelle ist eine starke Nähe zur bisherigen Verwaltungsorganisation zu finden und es sind klare Kompetenzabgrenzungen ersichtlich. [15] Weitere Vorteile sind die Bündelung der Aufgaben verschiedener Ämter, das Ausschöpfen von Effizienzvorteilen und [9] das Wahrnehmen der Spezialisierungspotenziale. [9]

Die Vor- und Nachteile der drei beschriebenen internen Organisationsformen sind in Tabelle 2 übersichtlich dargestellt.

Tabelle 2: Vor- und Nachteile der internen Organisationsmodelle

	Vorteile	Nachteile
Linienorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung gleichartiger Tätigkeiten [16] • klare Abgrenzung der Kompetenzen [23] 	<ul style="list-style-type: none"> • evtl. keine klare Objektverantwortung ersichtlich [16]
Teamorientierte Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • klare Objektverantwortung [16] 	<ul style="list-style-type: none"> • eindeutige Kompetenzzuordnung fehlt [25] • Entscheidungsfindung langwierig [25]
Matrixorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • klare Objektverantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Koordinationsaufwand [29] • kostspielig aufgrund vieler Führungsstellen [23]

Die Umsetzung des Einliniensystems mit zentraler Ansprechstelle für die Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg wird in Verbindung mit dem Mieter-Vermieter-Modell im Gliederungspunkt 5.2 „Das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagements der Stadtverwaltung Freiberg“ vorgestellt.

4 Rechtsformen des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements

Eine Gemeinde hat nach Artikel 28 Abs. 2 GG das Recht, „alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln“. [22] Durch die im Artikel 28 Abs. 2 GG verankerte Selbstverwaltungsgarantie stehen der Kommune verschiedene Rechts- und Betriebsformen zur Verfügung. [22] Die Unternehmen der Gemeinde können zum einen als eine verwaltungsinterne Organisation nach den Vorschriften der sächsischen Gemeindeordnung über die Haushaltswirtschaft und zum anderen in Form eines Eigenbetriebes oder einer privatwirtschaftlichen Rechtsform geführt werden. [23] Im Rahmen dieser Bachelorarbeit erfolgt eine Beschreibung der Rechtsformen Regiebetrieb, Eigenbetrieb und GmbH. Da die Organisationsform der AG vorrangig als Großbetrieb in den Bereichen Energieversorgung, Wasser- und Abwasserversorgung großer und sehr großer Städte Anwendung findet, wird auf diese Rechtsform nicht eingegangen.

4.1 Regiebetrieb

Der in die Gemeindeverwaltung integrierte Regiebetrieb wird durch diese mitverwaltet bzw. als Abteilung der Kommunalverwaltung geführt [24] und ist rechtlich, organisatorisch, personell sowie haushalts- und rechnungsmäßig unselbstständig. [25] Wie bei der kommunalen Haushaltsführung ist der Regiebetrieb gesetzlich zur doppelten Buchführung in Konten verpflichtet [26] und die Personalangelegenheiten in dem allgemeinen Stellenplan der Kommune eingebunden. [25] Der Regiebetrieb entsteht aufgrund verwaltungsinterner Anordnungen der zuständigen Gemeindeorgane. [24] Da bei dem Regiebetrieb keine eigene Wirtschaftsführung erfolgt, entscheiden die Organe der Kommune in allen wichtigen Fragen der Betriebsführung. [27] Für den Regiebetrieb gelten die Gemeindeordnung (GO), die Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO) und die Gemeindekassenverordnung (GemKVO) als gesetzliche Grundlagen. [28] Es gilt kein gesondertes Personal- und Mitbestimmungsrecht, da der Regiebetrieb ein Teil der Gemeindeverwaltung ist. Dies hat zur Folge, dass alle für die Gemeindeverwaltung gültigen Dienst- und Arbeitsrechte auch für den Regiebetrieb gültig sind. Des Weiteren übt der Personalrat der Gemeinde seine Funktion auch für den Regiebetrieb aus. [29]

4.1.1 Reiner Regiebetrieb

Der reine Regiebetrieb ist in die Ämterverwaltung der Gemeinde integriert und weder rechtlich noch wirtschaftlich selbstständig. [28] Dementsprechend besitzt er keine eigenen Organe und keine eigene Organisationsstruktur und ist eng an den Etat der Gemeinde gebunden, welche auch für alle Verbindlichkeiten des Regiebetriebes haftet. [30] Des Weiteren entsprechen die Entscheidungswege im Regiebetrieb denen der allgemeinen Verwaltungstätigkeit der Gemeinde. Die Geschäftsführung in einem Regiebetrieb erfolgt durch den Oberbürgermeister, Bürgermeister oder Amtsleiter und verfügt unter anderem über die Wirtschafts-, Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse. Die Rechnungsführung erfolgt nach den Regeln der doppelten Buchführung. [29] Rechtliche Grundlagen des Rechnungswesens sind das Haushaltsgrundsätzegesetz, die Sächsische Kommunalhaushaltsverordnung-Doppik, die Sächsische Kommunale Kassen- und Buchführungsverordnung und die Sächsische Gemeindeordnung. Der Regiebetrieb muss sich alle zur Verfügung stehenden Mittel aus dem Haushalt mit den anderen am Haushalt Beteiligten teilen. Das Wirtschaftsergebnis stellt ein unselbstständiges Teilergebnis des Gesamthaushaltes der Gemeinde dar. Die Personalstruktur ist an den Stellenplan der Gemeinde sowie an das öffentliche Dienstrecht gebunden, somit übernimmt die Gemeinde die Arbeitgeberaufgaben im Personalbereich. [25]

4.1.2 Optimierter Regiebetrieb

Der optimierte Regiebetrieb ist durch eine gewisse wirtschaftliche Unabhängigkeit gekennzeichnet und weist im Vergleich zum reinen Regiebetrieb mehr Entscheidungskompetenz auf. [30] So werden Beispielsweise erzielte Einnahmen dem optimierten Regiebetrieb zugeordnet und Überschüsse verbleiben ganz oder teilweise im Regiebetrieb. Diese stehen dann für den Ausgleich eventuell entstandener Verluste zur Verfügung. Es erfolgt eine Bereitstellung der benötigten Mittel im Haushalt, welche für die Finanzierung der eingesetzten Ressourcen benötigt werden. [27] Im Gegensatz zum reinen Regiebetrieb kann der optimierte unter Anwendung des Sächsischen Eigenbetriebsgesetz (SächsEigBG) eine Betriebsleitung und einen Betriebsausschuss bilden. Somit erhält die Betriebsleitung entsprechende Rechte und Befugnisse zur Führung. [25] Daraus folgt, dass eine dezentrale Ressourcen- und Ergebnisverantwortung erreicht wird. Weiterhin treffen zu bestimmten Problemen die Betriebsleitung bzw. der Betriebsausschuss Festlegungen, dadurch werden kürzere Entscheidungswege erreicht.

4.1.3 Vorteile und Nachteile des Regiebetriebes

Ein Vorteil des reinen Regiebetriebes ist, dass die Gründung unproblematisch erfolgen kann und Mindestkapital nicht erforderlich ist. Es können die bestehenden Strukturen der Ämterverwaltung genutzt werden, dies kann sowohl von Vorteil als auch von Nachteil sein. Nachteilig ist auf jeden Fall, dass weiterhin lange Entscheidungswege vorhanden sind und eine direkte Abhängigkeit und Zugehörigkeit zum kommunalen Haushalt besteht.

Vor Einführung der doppelten Buchführung in Konten lag der Vorteil des optimierten Regiebetriebes darin, dass dieser im Gegensatz zum reinen Regiebetrieb ein Rechnungswesen mit doppelter Buchführung hatte. Verbleibende Vorteile sind die flexible Gestaltung der Haushaltsplanung und etwas kürzere Entscheidungswege. Die Nachteile des optimierten Regiebetriebes sind die Einbeziehung in die Ämterorganisation der Gemeinde und die Abhängigkeit von dem Gesamtdeckungsprinzip des Gemeindehaushaltes, die trotz einer in begrenztem Umfang möglichen, dezentralen Ressourcenverantwortung bestehen bleibt. Für den Regiebetrieb gibt es keine eigene Kreditwirtschaft bzw. kein eigenes Finanzierungssystem, folglich ist der Verselbstständigungsgrad im Verhältnis zum reinen Regiebetrieb nur geringfügig höher.

4.2 Eigenbetrieb

4.2.1 Rechtliche Einordnung des Eigenbetriebes

Der Eigenbetrieb zählt zu der klassischen öffentlich-rechtlichen Unternehmensform, in welcher Aufgabenbereiche der Kernverwaltung der Gemeinden ausgelagert werden können. Die Rechtsgrundlage für die Gründung eines Eigenbetriebes bilden die Vorschriften der Landeskreisordnung für den Freistaat Sachsen, die § 95 f. der Sächsischen Gemeindeordnung und die Sächsische Eigenbetriebsverordnung sowie die Betriebssatzung. Die Betriebssatzung wird bei Gründung des Eigenbetriebes vom Gemeinderat mittels Mehrheitsprinzip beschlossen, dabei werden unter anderem die Rechtsverhältnisse geregelt. [31]

Der Eigenbetrieb ist genau wie das Amt ein rechtlich unselbstständiger Betrieb, welcher über keine eigene Rechtspersönlichkeit verfügt [25] und finanzwirtschaftlich als Sondervermögen aus dem kommunalen Haushalt ausgegliedert ist. [32] Organisatorisch und finanzwirtschaftlich ist der Eigenbetrieb eine von der kommunalen Verwaltung weit-

gehend abgegrenzte Einheit mit einer unabhängigen Haushaltsführung, eigener Kreditwirtschaft, kaufmännischer Buchführung [32], Gewinn- und Verlustrechnung [33], Bilanz und einem Wirtschafts- [34], Erfolgs- [35] und Finanzplan [36] sowie Stellenübersicht bzw. Stellenplan. [37] Es gibt keine Vorgaben, in welcher Höhe der Eigenbetrieb mit Stammkapital ausgestattet werden sollte, dies ist aber unter Berücksichtigung der Interessen der gesamten Gemeinde zu entscheiden. [32]

4.2.2 Organe des Eigenbetriebes

Laut § 4 SächsEigBG wählt der Gemeinderat für den Eigenbetrieb eine Betriebsleitung, welche aus einer oder mehreren Personen besteht. Diese können auch Beschäftigte und Beamte der Kommune sein, jedoch dürfen sie weder als haupt- oder ehrenamtlicher Bürgermeister noch als Beigeordnete die Betriebsleitung übernehmen. Sobald mehrere Betriebsleiter gewählt wurden, muss durch den Gemeinderat der erste Betriebsleiter bestellt werden. [38] Der Bürgermeister darf nur im Rahmen der § 10 und § 11 SächsEigBG Leitungsaufgaben gegenüber dem Eigenbetrieb und den Beschäftigten ausführen. Eine Zerteilung der Geschäftsbereiche in kaufmännische und technische Betriebsleitung kann von Vorteil sein.

Die Betriebsleitung ist für die wirtschaftliche Führung des Eigenbetriebes zuständig und vollzieht die Beschlüsse, welche der Gemeinderat, seine Ausschüsse und der Bürgermeisters in Angelegenheiten des Eigenbetriebes festlegen. Zudem können durch die Betriebssatzung weitere Aufgaben des Eigenbetriebes zur Erledigung an die Betriebsleitung übertragen werden. Diese ist verpflichtet, den Bürgermeister über alle wichtigen Angelegenheiten rechtzeitig zu informieren und den Fachbediensteten des Finanzwesens über alle Maßnahmen, welche die Finanzwirtschaft der Gemeinde betreffen, zu informieren. [39] Laut dem Sächsischen Eigenbetriebsgesetz muss für ein oder mehrere Eigenbetriebe ein beratender oder beschließender Betriebsausschuss durch den Gemeinderat gebildet werden. Es ist von Vorteil, wenn die Mitglieder des Ausschusses über betriebswirtschaftliche Erfahrungen und Sachkunde verfügen, da sie den Wirtschaftsplan und den Jahresabschluss des Eigenbetriebes vor beraten. [40]

Der Betriebsausschuss berät über alle den Eigenbetrieb betreffende Angelegenheiten, bevor der Gemeinderat entscheiden muss. Des Weiteren sind dem Ausschuss bestimmte Aufgabengebiete des Eigenbetriebes zur dauernden Erledigung zuzuordnen, dies wird in der Betriebssatzung festgelegt. Ebenso kann der Gemeinderat eine Übertragung einzelner Aufgaben durch Beschluss auf den Betriebsausschuss

veranlassen. Jedoch ist zu beachten, dass dies nicht möglich ist, wenn Aufgabengebiete oder Angelegenheiten dem Gemeinderat zur Beschlussfassung vorbehalten sind. Falls kein Betriebsausschuss gebildet wurde, können Zuständigkeiten unter Erfüllung des § 8 Satz 1 bis 3 SächsEigBG auf andere Ausschüsse des Gemeinderates übertragen werden. [41] Die Gründung des Eigenbetriebes erfolgt durch einen Beschluss des Gemeinderates.

Der § 9 SächsEigBG legt fest, dass alle Angelegenheiten des Eigenbetriebes zwingend durch den Gemeinderat zu entscheiden sind, soweit nicht der Bürgermeister, der beschließende Betriebsausschuss, andere beteiligte Ausschüsse oder die Betriebsleitung Festlegungen treffen. [42] Folgende Aufgaben kann der Gemeinderat nicht an andere Institutionen übertragen: Gewährung von Darlehen der Gemeinde oder des Eigenbetriebes, Entlassung der Betriebsleitung, Verwendung des Jahresgewinns, Behandlung des Jahresverlusts, Bestimmung des Abschlussprüfers für den Jahresabschluss und die Wahl der Betriebsleiter sowie die Bestellung eines ersten Betriebsleiters, falls dies notwendig ist. [42] Der Gemeinderat beschließt die Betriebssatzung oder ändert diese bei Bedarf.

Der Bürgermeister ist in seiner Funktion Dienstvorgesetzter der Beschäftigten des Eigenbetriebes. [43] Über die Ernennungen, Einstellungen, Versetzungen, Abordnungen, Umsetzungen und Entlassungen von Arbeitnehmern, welche bei dem Eigenbetrieb beschäftigt sind oder sein wollen, entscheidet der Gemeinderat im Einvernehmen mit dem Bürgermeister. [45] Allerdings kann die Entscheidungsbefugnis auch auf die Betriebsleitung übertragen werden. [44] Dem Bürgermeister können bestimmte Aufgaben zur Erledigung übertragen werden, dies muss allerdings in der Betriebssatzung verankert sein. [43] Für die Klärung aller Angelegenheiten, die nicht in den Zuständigkeitsbereich der Betriebsleitung fallen und für die der Leitung auch keine rechtsgeschäftliche Vollmacht eingeräumt wurde, hat der Bürgermeister rechtsgeschäftliche Erklärungen abzugeben. [46] Außerdem ist er berechtigt, der Betriebsleitung Weisungen zu erteilen, damit eine ordnungsgemäße Führung des Eigenbetriebes gewährleistet ist. [47]

4.2.3 Rechnungswesen des Eigenbetriebes

Die eigene Wirtschaftsführung und das eigene Rechnungswesen stellen ein Merkmal des Eigenbetriebes dar. Sie führen wie Kaufleute nach handelsrechtlichen Grundsätzen Buch, eine Abweichung von den für Kaufleute geltenden Buchführungsvorschriften sind

lediglich die umsatz- und jahresüberschussabhängigen Erleichterungen nach § 241a HGB. [32] Eine Definition der Wirtschaftsplanung für den Eigenbetrieb geben die § 14 bis 19 SächsEigBG wieder.

Die Erstellung einer Eröffnungsbilanz nach handelsrechtlichen Vorschriften ist bei der Gründung eines Eigenbetriebes vorzunehmen. [32] Unter Beachtung der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung stellen die Eröffnungsbilanz und der Anhang ein, den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Abbild, der Vermögens- und Schulden-situation der Gemeinde zu einem festgelegten Bilanzstichtag dar. [48] Das Haushaltsjahr der Gemeinde ist gleichzeitig das Wirtschaftsjahr des Eigenbetriebes. Die Betriebs-satzung kann aber auch ein davon abweichendes Wirtschaftsjahr festlegen, wenn die Art des Betriebs dies erforderlich macht. [49] Der Gemeinderat hat den Wirtschaftsplan zu beschließen, dieser wird vor Beginn eines jeden Wirtschaftsjahres aufgestellt und als Anlage dem Haushaltsplan beigelegt. Er besteht aus dem Erfolgsplan, der Finanz-planung, dem Liquiditätsplan und der Stellenübersicht. [34] Für den Schluss eines jeden Wirtschaftsjahres stellt der Eigenbetrieb einen Jahresabschluss auf. Dieser besteht aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung, dem Anhang und einem Lagebericht. Laut § 18 SächsEigBG erfolgt eine Überprüfung der ordnungsgemäß geführten Bücher durch öffentlich bestellte Wirtschaftsprüfer bzw. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. [50] Zudem führt das kommunale Rechnungsprüfungsamt eine örtliche Prüfung durch. [51]

Die Mittel des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens ermöglichen eine hohe Flexibilität in der wirtschaftlichen Betätigung der Gemeinde. Erträge und Aufwendungen werden durch die Gewinn- und Verlustrechnung des jeweiligen Geschäftsjahres dar-gestellt und zeigen somit den Grad des wirtschaftlichen Erfolges auf. Ebenso kann die Rentabilität des eingesetzten Kapitals bestimmt werden.

4.2.4 Steuerliche Aspekte des Eigenbetriebes

Entscheidend für die steuerliche Beurteilung ist, ob der Eigenbetrieb nur den Bedarf der Kommune abdeckt und auf vermögensverwaltende Funktionen ausgerichtet ist oder ob es sich um ein „Betrieb gewerblicher Art“ handelt. [25] Betriebe gewerblicher Art sind alle Einrichtungen, „die einer nachhaltigen wirtschaftlichen Tätigkeit zur Erzielung von Ein-nahmen außerhalb der Land- und Forstwirtschaft dienen und die sich innerhalb der Gesamtbetätigung der juristischen Person wirtschaftlich herausheben. Die Absicht, Gewinn zu erzielen, und die Beteiligung am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr sind nicht erforderlich.“ [52] Betriebe gewerblicher Art sind steuerpflichtig, es können Grund-

und Gewerbesteuer, Umsatzsteuer und Körperschaftssteuer anfallen. Für Betriebe, die lediglich den kommunalen Bedarf abdecken, besteht keine Steuerpflicht. [24]

4.2.5 Personalmanagement des Eigenbetriebes

An dem Arbeitnehmer-Arbeitgeberverhältnis ändert sich bei Gründung eines Eigenbetriebes nichts. Auch die Entlohnung der Mitarbeiter bleibt die gleiche. Das Personal des Eigenbetriebes ist anzugeben und im Stellenplan der Gemeinde zu führen. [25] Somit sind Personalentscheidungen, den Eigenbetrieb betreffend, von der Gemeindeverwaltung und dem Stellenplan abhängig. Folglich kann die Betriebsleitung lediglich beratende Funktionen gegenüber der Gemeindeverwaltung wahrnehmen. Der Eigenbetrieb hat nach § 1 und § 6 Abs.1 BPersVG das Recht, einen eigenen Personalrat zu wählen.

4.2.6 Vorteile und Nachteile des Eigenbetriebes

Vorteile:

Als wirtschaftlich und organisatorisch verselbstständiger Bereich kann der Eigenbetrieb der kommunalen Verwaltung bezeichnet werden, welcher über einen eigenen Haushalts- und Wirtschaftsplan verfügt. Die Gründung ist unkompliziert und nicht kostenintensiv, da es kein Mindestkapital erforderlich ist. Der Eigenbetrieb ist jedoch mit Kapital auszustatten. Sofern in der Gemeinde mehrere Eigenbetriebe vorhanden sind können sich diese zusammenschließen. Dadurch werden Kostenersparnisse und rationale Betriebsabläufe erreicht, da Synergieeffekte in den Bereichen der Personalwirtschaft, Betriebswirtschaft und Organisation erzielt werden können. [25]

Nachteile:

Im Vordergrund steht die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben, wobei die Betriebsleitung an die Beschlüsse des Betriebsausschusses gebunden ist. Es kann von Nachteil sein, dass die Angestellten des Eigenbetriebes zum öffentlichen Dienstrecht der Personalverwaltung gehören. Somit kann die Betriebsleitung keine Einstellungen, Beförderungen oder Entlassungen vornehmen. [25]

4.3 Gesellschaft mit beschränkter Haftung

4.3.1 Rechtliche Einordnung der GmbH

Eine von Kommunen am häufigsten gewählte Privatrechtsform stellt die GmbH dar. Sie ist eine juristische Person, ein eigenständiges Rechtssubjekt, handels- und steuerrechtlich selbstständig. Folglich kann die GmbH Eigentum und dingliche Rechte erwerben, Verbindlichkeiten eingehen und vor Gericht klagen und verklagt werden. [52]

Die Gründung einer GmbH kann von einer oder mehreren Personen zu jedem vom Gesetzgeber zugelassenen Zweck erfolgen. [53] Die Gesellschafter können sowohl juristische als auch natürliche Personen sein. Wenn eine Kommune eine GmbH gründen möchte, wird sie als alleinige Gesellschafterin auftreten. [27] Mit Eintragung in das Handelsregister und vorheriger Bestimmung und Festlegung, unter anderem des Geschäftsführers, des Gesellschaftsvertrages [54], der Einzahlung von mindestens ein Viertel der Stammeinlage jedes Gesellschafters und mindestens der Hälfte des Stammkapitals [55], ist die GmbH gegründet. Das Stammkapital muss mindestens 25.000 Euro betragen. [56] Durch den § 96 SächsGemO ist die Gemeinde berechtigt, Einfluss, insbesondere auf den Aufsichtsrat oder andere Überwachungsorgane, zu nehmen. [57]

4.3.2 Organe der GmbH

Der Geschäftsführer und die Gesellschafter sind die einzigen Organe, welche verbindlich vorgeschrieben sind. Ein Unternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern muss einen Aufsichtsrat bilden. [58] Zudem kann der Gesellschaftsvertrag bei Unterschreitung der Arbeitnehmerzahl die Bildung eines Aufsichtsrates bestimmen. [59] Dieser besteht zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertretern. [60] Unter anderem obliegt dem Aufsichtsrat die Überwachung der Geschäftsführung und die Einsicht und Prüfung der Bücher und Schriften der Gesellschaft, dies ist im § 111 AktG geregelt. Anwendung findet dieser auf Grund des § 52 des GmbHG. [61]

Bei Vorhandensein eines Aufsichtsrates übernimmt er die Kontroll- und Überwachungsfunktion der Gesellschafterversammlung, welche das oberste Organ der kommunalen GmbH darstellt. [25] Die Kompetenzen und Rechte der Gesellschafter ergeben sich aus den § 45 und § 46 des GmbH-Gesetzes, unter anderem auch die Bestellung von Prokuristen und Handelsbevollmächtigten, die Feststellung des Jahresabschlusses und die Verwendung des Ergebnisses. [62] Nur mit einem Beschluss der Gesellschafter kann

eine Änderung des Gesellschaftsvertrages erfolgen. [63] Wichtige Regelungen für die GmbH sind im Gesellschaftsvertrag verankert, dieser kann individuell ausgestaltet werden. Der § 3 GmbH Gesetz gibt den Rahmen für den Inhalt des Gesellschaftsvertrages. [64]

Die Kommune als Gesellschafter [65] kann keine unmittelbaren Weisungen an die Geschäftsführung erteilen. [25] Diese vertritt die Gesellschaft sowohl gerichtlich als auch außergerichtlich. [66] Es ist jedoch möglich, die Geschäftsführungsbedürfnisse durch den Gesellschaftervertrag im Inneren oder auch durch die Beschlüsse der Gesellschafterversammlung einzuschränken. [67] Die Bestellung des Geschäftsführers durch die Kommune oder die Gesellschaftsversammlung ist ebenfalls möglich, wenn dies im Gesellschaftsvertrag festgeschrieben ist. [68] [25] Allerdings kann dieser ohne Angabe von Gründen jeder Zeit widerrufen werden. [62]

4.3.3 Rechnungswesen der GmbH

Die GmbH als handels- und steuerrechtlich eigenständiges Rechtssubjekt ist unabhängig vom Haushalt und verpflichtet, Bücher zu führen. [65] Das Rechnungswesen wird im Rahmen der kaufmännischen Buchhaltung mit doppelter Buchführung geführt. [69] Zu Beginn eines jeden Jahres ist die Eröffnungsbilanz und am Ende jeden Jahres der Jahresabschluss zu erstellen. [70] Die Prüfung des Jahresabschlusses erfolgt durch Wirtschaftsprüfer. [71] Des Weiteren ist dem Gemeinderat zum Jahresende ein Beteiligungsbericht vorzulegen. Unter anderem muss dieser einen Lagebericht, eine Beteiligungsübersicht und die Finanzbeziehungen zwischen der Gemeinde und den Unternehmen beinhalten. [72]

4.3.4 Personalmanagement der GmbH

Auf Grund einer unabhängigen Personalwirtschaft kann die kommunale GmbH mit den Mitarbeitern individuelle Arbeitsverträge schließen. Mitarbeiter der Gemeinde, welche in der neuen GmbH angestellt werden, gehen ein neues Beschäftigungsverhältnis ein, da der Arbeitgeber nun die kommunale GmbH ist. Laut BGB § 613a ist zwischen der Gemeinde und der kommunalen GmbH ein Personalüberleitungsvertrag zu schließen. [73] Die Leistung der Arbeitnehmer wird nach den entsprechenden Tarifverträgen der zuständigen Tarifparteien vergütet. [25]

4.3.5 Steuerliche Aspekte der GmbH

Losgelöst von der Kommune wird die GmbH als selbstständige juristische Person des Privatrechts und damit als selbstständiges Rechtssubjekt besteuert. Da die GmbH eine Kapitalgesellschaft ist, ist sie uneingeschränkt körperschaftssteuerpflichtig. [74] Zudem ist die GmbH vermögenssteuerpflichtig [75] und unterliegt als selbstständige Unternehmerin [76] der Umsatzsteuer. Ist die kommunale GmbH Eigentümerin der kommunalen Immobilien und erwirbt diese anderer Immobilien, dann ist sie Grunderwerbsteuer- [77] Grundsteuer- [78] und Gewerbesteuerpflichtig. [79]

4.3.6 Vorteile und Nachteile der Gründung einer GmbH

Vorteile

Gegenüber dem Eigenbetrieb stellt die GmbH einen noch höheren Verselbstständigungsgrad dar. Sie ist bei der Erfüllung des öffentlichen Zwecks vorrangig auf die wirtschaftliche Betätigung des Unternehmens ausgerichtet. Im Gegensatz zum Eigenbetrieb können die Entscheidungen und Befugnisse der Geschäftsleitung umfangreicher und flexibler festgelegt werden. Es besteht keine Bindung des Personalmanagements der kommunalen GmbH an das öffentliche Dienstrecht. Folglich können unabhängig von der Gemeinde individuelle Regelungen mit den Arbeitnehmern getroffen werden. Die Gestaltung des Gesellschaftsvertrages der GmbH kann hinsichtlich der Erfordernisse und Besonderheiten der Gemeinde flexibel erfolgen. Beispielsweise könnte die Kommune die Bestellung des Geschäftsführers übernehmen, dies würde im Gesellschaftsvertrag verankert sein. [25] Der Geschäftsführer kann durch Festlegungen im Gesellschaftsvertrag mit umfangreichen Vollmachten ausgestattet bzw. eingeschränkt werden. [80]

Nachteile

Im Gegensatz zur Gründung eines Eigenbetriebes ist der Gründungsprozess der GmbH langwieriger und kostenintensiver. Dies trifft beispielsweise auf die Eintragung ins Handelsregister oder die notarielle Beurkundung des Gesellschaftsvertrages zu. Der § 96 SächsGemO regelt, dass bei Gründung einer GmbH die Rechtsaufsichtsbehörde zustimmen muss. [57] Des Weiteren müssen alle Voraussetzungen entsprechend § 96 SächsGemO kumulativ erfüllt sein. [57] „Diese sollen sicherstellen, dass in der Unternehmenspolitik der öffentliche Zweck zur Erfüllung gemeindlicher Aufgaben eine wichtige Rolle spielt.“ [80] Durch die Verlagerung von Zuständigkeiten auf Organe der

Gesellschaft wird ein Kompetenzverlust und eine Einbuße an Publizität herbeigeführt. Die Kontrollmöglichkeit und die Überprüfung sind schwächer ausgeprägt als bei Kommunen, da sich die Prüfung lediglich auf die handelsrechtliche Jahresabschlussprüfung und den Lageplan des Unternehmens beschränkt. Es erfolgt keine Prüfung auf sachliche Notwendigkeit der Einhaltung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit.

4.4 Abschließende Beurteilung

Der Bericht sechs der KGSt aus dem Jahr 2003 weist darauf hin, dass die Änderung der Rechtsform keine Organisationsdefizite beseitigen kann, [8] sondern das Augenmerk für die Bildung eines neuen Gebäudemanagements auf der internen Organisation liegen sollte. Demnach ist eine Änderung der Rechtsform erst nach Zentralisierung der Gebäudewirtschaft in eine Serviceeinheit detaillierter zu betrachten und umzusetzen. Da die Umsetzung einen hohen Aufwand verursacht, sollte sie sich zunächst ausschließlich auf die organisatorische und finanzwirtschaftliche Neustrukturierung konzentrieren. Zudem ist es von großem Vorteil, die Entscheidung über die Rechtsform erst zu treffen, nachdem eigene Erfahrungen mit der neuen Struktur des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements gemacht wurden. [8] Erst dann ist es möglich, für die „neue Struktur des Gebäudemanagements“ eine geeignete Rechtsform zu wählen. Aus diesem Grund werden die in dieser Bachelorarbeit genannten Rechtsformen nicht auf ihre Anwendbarkeit im neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg untersucht. Eine Entscheidung darüber kann und sollte erst nach der Umsetzung einer neuen Struktur getroffen werden.

Es ist notwendig, vorab zu entscheiden, ob eine öffentliche Unternehmenstätigkeit überzeugend ist und wenn ja, unter welchen Bedingungen. Dabei spielen verschiedene Aspekte, zum Beispiel die Zielsetzung und Größe der Kommune und der Umfang des zu bewirtschaftenden Immobilienbestandes, eine Rolle. Zudem ist erwähnenswert, dass in vielen Kommunen eine Rekommunalisierung stattfindet, damit diese wieder mehr Einfluss ausüben können.[81] Bei privatrechtlichen Unternehmensformen ist dies nur beschränkt möglich.

Eine Übersicht über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der im 4. Kapitel vorgestellten Rechtsformen des Gebäudemanagements befindet sich im Anhang Tabelle 5.

5 Das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg

5.1 Varianten des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements

Das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg sollte als Mieter-Vermieter-Modell mit einer Linienorganisation geführt werden. Die Wahl dieser Form wurde in den Abschnitten 3.1.4 „Abschließende Beurteilung der allgemeinen Organisationsmodelle“ und 3.2.4 „Abschließende Beurteilung der internen Organisationsformen“ erläutert.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit sind drei verschiedene Gebäude- und Liegenschaftsmodelle entstanden, welche im Anhang Abbildung 10 bis Abbildung 12 dargestellt sind und sich vom aktuellen System unterscheiden. Das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagement besteht aus den Bereichen technisches, infrastrukturelles und kaufmännisches Gebäudemanagement sowie dem Energiemanagement. Der wesentliche Unterschied zwischen diesen Modellen besteht in der Einordnung des Energiemanagements (EM), welches in Abbildung 10 als eigenständiges Sachgebiet auftritt. In Abbildung 11 ist es in das Sachgebiet infrastrukturelles Gebäudemanagement (IGM) integriert und in Abbildung 12 stellt es eine Stabstelle des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements dar.

Das Energiemanagement als Stabstelle im Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg ist nicht umsetzbar bzw. nicht empfehlenswert, da eine Stabstelle primär nur eine unterstützende Funktion für die Instanz, in diesem Fall für das Gebäude- und Liegenschaftsmanagement, wahrnimmt. Die Aufgabe der Stabstelle ist die indirekte Erfüllung einer Hauptaufgabe, zum Beispiel die Analyse von Entscheidungsproblemen, die Beschaffung von Informationen und die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen. [15] Dies widerspricht jedoch den vorrangigen Aufgaben des EM, welches unter anderem für die Erfassung und Bewertung von Verbräuchen und für den Aufbau und die Betreuung einer vernetzten Verbrauchsdatenerfassung zuständig ist. Weiterhin sollen Bauprojekte vor der Ausführung energetisch geprüft und bewertet

werden. Somit erfüllt das Energiemanagement nicht ausschließlich eine unterstützende Funktion, sondern auch eine beratende Funktion gegenüber den einzelnen Sachgebieten des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements.

Das infrastrukturelle Gebäudemanagement (IGM) verfügt lediglich im Bereich der Haus- und Sportwarte über eine Schnittstelle zum Energiemanagement, welches wiederum nur einen geringen Anteil an den Haus- und Sportwartaufgaben einnimmt. Es ist folglich nicht zwingend notwendig, das EM in das IGM zu integrieren. Des Weiteren ist es von Vorteil, dass das Energiemanagement sowohl dem technischen als auch dem infrastrukturellen Gebäudemanagement als gleichwertiges und selbstständiges Sachgebiet gegenübersteht, da es mit beiden zusammenarbeiten muss.

Ein Ausbau des Energiemanagements wäre von Vorteil, da die Kontrolle der haustechnischen Anlagen von Sachkundigen durchgeführt werden sollte und nicht durch die Haus- und Sportwarte. Dies zeigen die Erfahrungen der Mitarbeiter des jetzigen Sachgebietes Gebäudemanagement. Es hat sich herausgestellt, dass der Großteil der Haus- und Sportwarte für die Bedienung der haustechnischen Geräte, beispielsweise Heizungs- und Lüftungsanlagen, oftmals nicht über die erforderlichen Qualifikationen verfügen und ohne entsprechende Schulungen und Einweisungen die erforderlichen Aufgaben nur unzureichend wahrnehmen können. Die Priorität der Aufgaben der Haus- und Sportwarte liegt bei anderen Tätigkeiten, beispielsweise Winterdienst, Grünanlagenpflege, Kleinstreparaturen, Umräumarbeiten, etc. Zudem ist es für die Haus- und Sportwarte oftmals schwierig, sich gegen die Meinung der Leiter der Einrichtungen durchzusetzen. Somit werden mögliche Energieeinsparpotenziale nicht erschlossen.

5.2 Das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagement

Der Aufbau des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements der Stadtverwaltung Freiberg umfasst die Sachgebiete Energiemanagement sowie technisches, infrastrukturelles und kaufmännisches Gebäudemanagement. Dabei ist zu erwähnen, dass die Aufgaben der einzelnen Sachgebiete unabhängig von der fachlichen Definition zugeordnet wurden. Die Bezeichnung der Sachgebiete ist auf Wunsch der Bürgermeister der Stadtverwaltung Freiberg erfolgt.

Im Sachgebiet technisches Gebäudemanagement werden alle Neubau- und Bauunterhaltungsmaßnahmen, welche die Stadtverwaltung Freiberg an den zu verwaltenden Gebäuden durchführt, ausgeschrieben, vergeben, beaufsichtigt, kontrolliert und

abgerechnet. Dies betrifft Maßnahmen des Hochbaues und der technischen Gebäudeausrüstung. Zudem werden die Prüfung der elektrischen Anlagen, die Wartungen und Sachverständigenprüfungen koordiniert, kontrolliert oder durchgeführt. Zudem erfolgen Zuarbeiten für die Haushaltsplanungen und –analysen sowie für die Fördermittelbeantragungen, -abforderungen und -abrechnungen. Die Leistungen, welche das SG Hochbau erbringt, bleiben weiterhin dem Gebäude- und Liegenschaftsmanagement zugeordnet. Damit ist eine ganzheitliche Sicht auf die Gebäude der Stadtverwaltung Freiberg gewährleistet. Die Nachhaltigkeit und die Wechselwirkung zwischen baulichen Maßnahmen und der Nutzungsbetreuung sind wesentliche Aspekte, die in Zukunft im neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagement mehr Bedeutung gewinnen sollten. [82] Eine Änderung zum bisherigen Hochbau- und Liegenschaftsamt stellt die Vereinigung der Sachgebiete Hochbau und Gebäudemanagement dar. Die Bearbeitung der bisherigen Aufgaben des Gebäudemanagements im Bereich der Medienbewirtschaftung übernimmt das neu einzurichtende Sachgebiet Energiemanagement. Das ebenfalls neu geplante Sachgebiet kaufmännisches Gebäudemanagement ist für die dem Finanz- und Rechnungswesen zuzuordnenden Aufgaben zuständig.

Das Sachgebiet infrastrukturelles Gebäudemanagement vereint im neuen GLM Aufgaben und Mitarbeiter aus den Fachämtern, die an der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung und –bewirtschaftung beteiligt sind. Beispielsweise werden alle Haus- und Sportwarte, welche dem Amt für Jugend, Bildung und Sport unterstellt sind und die zwei Hauswarte, die dem Haupt- und Personalamt zugeordnet sind, dem neuen GLM unterstellt. Das zur Zeit dem Haupt- und Personalamt zugeordnete Versicherungswesen wird ebenfalls in das neue GLM integriert. Die Ausschreibung, Vergabe und Überwachung von Winterdienst, Straßenreinigung und Grünanlagenpflege erfolgt aktuell durch die jeweiligen Fachämter, jedoch war bei der Betrachtung des Ist-Zustandes nicht ersichtlich, welche Ämter für die Ausschreibung, Vergabe und Kontrolle der Reinigungsleistungen zuständig sind. Im neuen GLM sind diese Tätigkeiten ebenso dem infrastrukturellen Gebäudemanagement zugeordnet, wie auch die Verwaltung und Bearbeitung der Versicherungsverträge und des Inventars. Das Umzugsmanagement und alle Haus- und Sportwartdienste gehören ebenfalls zum neuen GLM Sachgebiet infrastrukturelles Gebäudemanagement. Es erfolgt eine Zuarbeit im Rahmen der Haushaltsplanung und –analyse für das Finanz- und Rechnungswesen und eine fachliche und rechnerische Prüfung der Rechnungen.

Das Sachgebiet Energiemanagement (EM) löst sich aus dem bisherigen Sachgebiet Hochbau des Hochbau- und Liegenschaftsmanagements heraus und ist für die Ausschreibung, Vergabe, Kontrolle und Inventarisierung aller Medienlieferverträge zuständig. Es sollen im neuen EM alle bereits vorhandenen Energielieferverträge auf eventuelle Vertragsoptimierungen geprüft und eine Erfassung und Auswertung der Medienverbräuche bezogen auf das Kalenderjahr durchgeführt werden. Die gewonnenen Daten sollten dem Fachamt, also dem Mieter, zur Kenntnis weitergegeben und gegebenenfalls mit diesem ausgewertet werden. Neue Aufgaben sind der Ausbau und die Betreuung einer vernetzten Verbrauchsdatenerfassung zu den Leistungen des Energiemanagements. Die Kontrolle, Betreuung und Optimierung der Heizungs-, Lüftungs- und Elektroanlagen bilden weitere Aufgabengebiete des neuen EM. Zusätzlich erfolgt eine Zuarbeit für die Haushaltsplanung und –analyse sowie eine fachliche und rechnerische Prüfung der Rechnungen.

Das kaufmännische Gebäudemanagement (KGM) stellt eine Erweiterung des jetzigen Sachgebietes Liegenschaftsverwaltung durch das Finanz- und Rechnungswesen dar. Das Finanz- und Rechnungswesen ist in alle an der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung beteiligten Ämter integriert und weist somit eine große Zentralisierung im Bereich des neuen GLM auf. Im neuen Finanz- und Rechnungswesen des GLM erfolgt die Erstellung von Tabellen und Auswertungsberichten zu den Betriebsabrechnungsbögen für den Bericht zur Jahresrechnung sowie die Zusammenfassung der Haushaltsanalyse. Es wird eine Zuarbeit, Kontrolle, Überwachung und Weiterleitung der im Haushaltskassen- und Rechnungswesenprogramm enthaltenen Angaben der Mittelbewirtschaftung und des Mittelabflusses des internen Verwaltungshaushaltes durchgeführt. Die Überwachung der Einhaltung der Festsetzung des Haushaltsplanes und aller Geldeingänge und -ausgänge sowie die Fördermittelbeantragung und –abrechnung gehört ebenfalls zum Aufgabengebiet dieses Amtes.

Die Grundstücksverwaltung und -bewirtschaftung sowie die Vertragsfortführung, -kontrolle und -inventarisierung gehören zu den Aufgaben der jetzigen und neuen Liegenschaftsverwaltung. In diesem Bereich werden unter anderem Grundstücksan- und -verkäufe, dingliche Sicherungen, außerdem die kommunale Forstverwaltung und die Garagenstandortverwaltung durchgeführt. Des Weiteren erfolgt eine Vertragsverwaltung in den Bereichen Mieten und Pachten, Erbbaupacht- und Gestattungsverträge sowie in den Miet- und Nebenkostenabrechnungen. Die Aufgaben des Liegenschaftsmanagements sind identisch mit denen unter 2.2 „Ist-Zustand der Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg“ beschriebenen.

Das neue GLM baut auf dem bisherigen Hochbau- und Liegenschaftsamtes auf. Es erfolgt eine Zentralisierung aller Aufgaben aus dem Bereich des Finanz- und Rechnungswesens, welche im Zusammenhang mit der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung und -bewirtschaftung auftreten. Die Leistungen des Finanz- und Rechnungswesens werden im Sachgebiet KGM, welches eine Erweiterung des jetzigen SG Liegenschaftsverwaltung darstellt, gebündelt. Zudem wird das Energiemanagement aus dem bisherigen Sachgebiet Gebäudemanagement herausgelöst und bildet ein separates Sachgebiet. Die verbleibenden Bereiche des SG Gebäudemanagement werden in dem SG Hochbau integriert. Zudem entsteht das infrastrukturelle GM als neues SG, dieses vereint verschiedene Aufgaben der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung sowie -bewirtschaftung und Personal, welches ebenfalls an der Bewirtschaftung von Immobilien der Stadtverwaltung Freiberg beteiligt ist, aus dem Amt für Jugend, Bildung und Sport und dem Haupt- und Personalamt.

Die Abbildung 7: „Entstehung des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements“ soll die Neustrukturierung des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements an ausgewählten Sachgebieten und Aufgabenbereichen verdeutlichen. Hierfür wurden neben dem Hochbau- und Liegenschaftsamtes das Amt für Bildung, Jugend und Sport sowie das Haupt- und Personalamt als Fachämter ausgewählt.

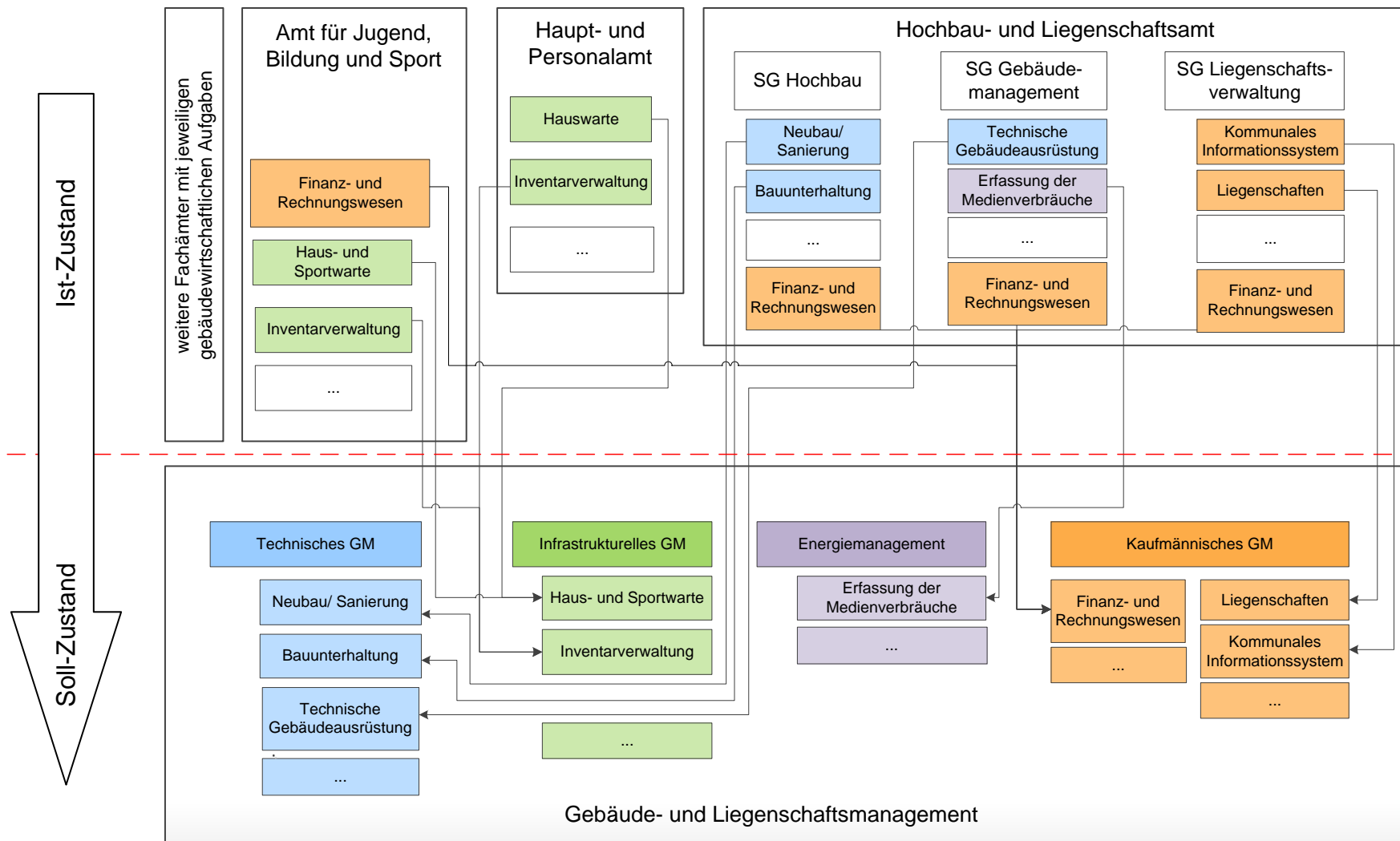


Abbildung 7: Entstehung des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements

6 Prozessoptimierung und Kosteneffizienz

Mit Einführung des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements erfolgt eine Zentralisierung aller Gebäude und der dazugehörigen Verantwortlichkeiten. Ebenfalls erfolgt eine Zusammenfassung aller Aufgaben und Leistungen, welche durch die neue Organisationseinheit erbracht werden müssen, um sowohl die Kundenzufriedenheit als auch die Funktionsfähigkeit der Gebäude zu gewährleisten. Damit wird auch eine Prozessoptimierung erreicht. Dies soll im Folgenden an einem ausgewählten Beispiel im Bereich des technischen Gebäudemanagements dargestellt werden. Dabei sind das Hoch- und Liegenschaftsamt, das Amt für Jugend, Bildung und Sport, die Schulleitung der Gottfried-Pabst-von-Ohain Mittelschule, das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt des Landratsamtes Mittelsachsens sowie ein Installationsunternehmen und ein Gastronomieservice involviert.

Am 14.01.2010 erfolgte eine allgemeine Hygienekontrolle durch das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt, dabei wurde unter anderem ein dreiteiliges Spülbecken bemängelt. Das Mängelprotokoll beinhaltete die Aufforderung, die Mängel zu beseitigen und das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt darüber zu informieren. Das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt sendete diesen Bericht an die Schulleitung der Gottfried-Papst-von-Ohain Mittelschule und den zuständigen Gastronomieservice. Dieses Mängelprotokoll inklusive eines Fotoprotokolls schickte der Gastronomieservice am 19.01.2010 an das Amt für Jugend, Bildung und Sport (VBJ). Weiterhin informierte sie das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt über die Weiterleitung.

Die Schulleiterin der Mittelschule gab am 08.02.2010 das Mängelprotokoll an den Mitarbeiter S1 vom Hochbau- und Liegenschaftsamt (SHL) weiter. Sie bat darum, entsprechende Maßnahmen einzuleiten und die genannten Mängel in Kürze zu beheben, da das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt kostenpflichtige Kontrollen durchführt.

Am 08.04.2010 informierte der Sachbearbeiter S1 die Schulleiterin über seinen längeren krankheitsbedingten Arbeitsausfall und die nun erfolgte Wiederaufnahme seiner Arbeit. Er gab an, dass weder ein Kontrollbericht beim Hochbau- und Liegenschaftsamt einging noch anderweitig das Amt auf die in diesem Bericht genannten Mängel aufmerksam

gemacht wurde. Am 20.04.2010 erhielten die Mitarbeiter S2 und S3 des SHL das Schreiben von 08.04.2010 als Kopie. Nach Rücksprache des Sachbearbeiters mit einer Mitarbeiterin (V1) vom Bildungs- und Jugendamt (VBJ) begann die Materialrecherche bezüglich einer neuen Spüle. Es erfolgte am 22.04.2010 die Einholung eines Angebotes bei der Installationsunternehmen. Am 28.04.2010 wies der Mitarbeiter S1 (SHL) die Schulleiterin erneut darauf hin, dass immer noch kein Mängelprotokoll vorhanden sei, aber die Mängelbeseitigung in den Schulferien erfolgen solle. Ebenfalls am 28.04.2010 erhielt der Sachbearbeiter S2 das Angebot des Installationsunternehmens für eine neue Edelstahlspüle. Die veranschlagten Kosten betrugen 1.971,83 EUR inklusive Lieferung und Montage. Der Mitarbeiter S2 (SHL) hielt Rücksprache mit dem Gastronomieservice, welcher ihm am 30.04.2010 versicherte, dass diese Spüle für ihre Zwecke ausreicht.

Am 07.05.2010 sendete der Sachbearbeiter S2 das Angebot an den Mitarbeiter V1 (VBJ) weiter. Dessen Rücksprache mit dem Bereichsleiter der Haus- und Sportwarte ergab, dass in einer anderen Einrichtung eine entsprechende Spüle zur Verfügung steht und in der Gottfried-Pabst-von-Ohain Mittelschule verwendet werden kann. Daraufhin erhielt das Installationsunternehmen vom Sachbearbeiter S2 den Auftrag, die vorhandene Spüle in den Ferien einzubauen. Am 30.07.2010 sendete der Mitarbeiter S2 die Mängelbeseitigungsinformation an den Mitarbeiter V2 (VBJ). Am 02.08.2010 ging die Rechnung von 176,11 EUR für die Montage der Spüle beim SHL ein und es erfolgte eine Rechnungsprüfung. Am 17.08.2010 informierte das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt die Schulleitung und den Gastronomieservice in einem zweiten Kontrollbericht über die Mängelbeseitigung. Der Gastronomieservice übersendete diesen am 24.08.2010 an den Mitarbeiter V3 (VBJ), dieser leitete den Bericht an den Sachbearbeiter S2 weiter.

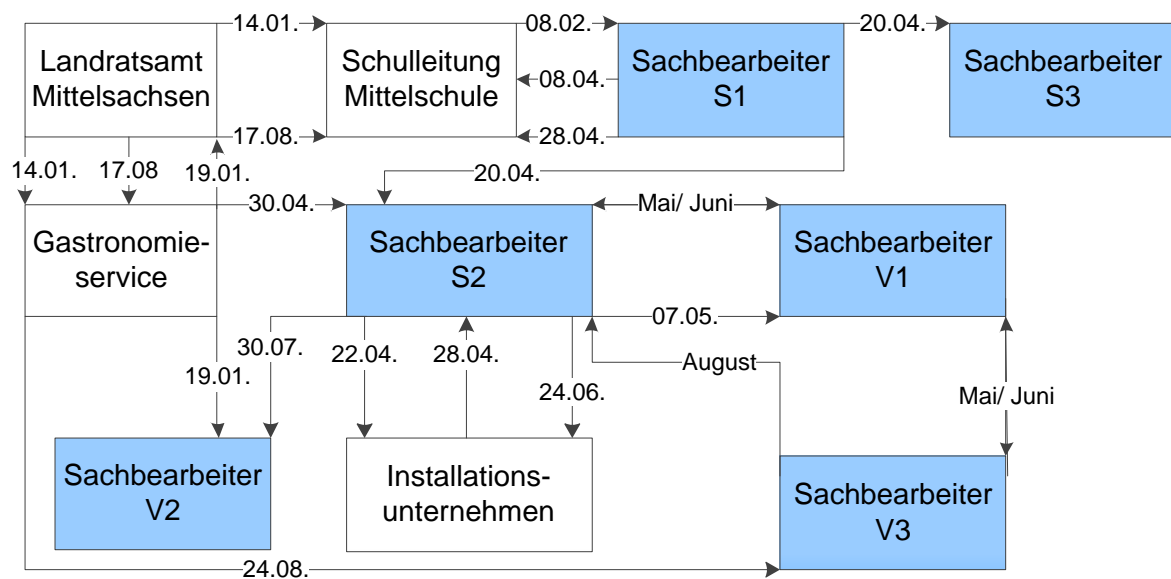


Abbildung 8: Zeitlicher Ablauf des Fallbeispiels – Ist-Zustand

Die geschätzte Dauer der Bearbeitung des Spülenaustausches liegt bei 300 Minuten und hat Kosten in Höhe von 176,11 EUR verursacht. Im Anhang in Tabelle 6: Ist-Zustand Prozess - Austausch einer Spüle ist dies detailliert dargestellt. Die Bearbeitungszeit ist eine realistische Annahme, welche in Zusammenhang mit dem Sachbearbeiter S2 und zwei anderen Sachbearbeitern des Hochbau- und Liegenschaftsamtes entstand. Die Bearbeitungszeit wurde mit dem Sachbearbeiter S2 und zwei anderen Sachbearbeitern des Hochbau- und Liegenschaftsamtes realistisch nachgestellt. Die Abbildung 8 dient der Verbildlichung des Fallbeispiels und zeigt blau hervorgehobenen alle am Prozess beteiligten Sachbearbeiter der Stadtverwaltung Freiberg.

Die Bearbeitung dieses Falls würde nach Einführung des neuen Gebäudemanagements wie folgt aussehen. Das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt informiert die Schulleitung über die bestehenden Mängel (1/1). Ebenso wird der Gastronomieservice auf die zu behebenden Mängel aufmerksam gemacht (1/2). Daraufhin wenden sich der Gastronomieservice und die Schulleitung der Mittelschule an die zentrale Ansprechstelle des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements, um das vorliegende Problem zu klären (2/1, 2/2). Die zentrale Ansprechstelle gibt das Problem an den zuständigen Bearbeiter weiter, da dieses Problem nicht durch sie, sondern nur durch einen Spezialisten gelöst werden kann. Der Gastronomieservice reicht dem Sachbearbeiter vom SHL das Mängelprotokoll weiter (3). Dieser kann zum einen Rücksprache zu dem Leiter der Hausmeister halten und nachfragen, ob z.B. nach Auflösung einer Einrichtung eine 3-teilige Spüle übrig geblieben ist und nun für die Gottfried-Pabst-von-Ohain

Mittelschule verwendet werden kann. Eine zweite Möglichkeit wäre, alle Gegenstände, welche bei der Auflösung von Einrichtungen zurück bleiben und wieder verwendet werden können, im Archikart in einem Bestandsverzeichnis zu hinterlegen (4). Somit hätte jeder Bearbeiter die Möglichkeit, in der Bestandsliste nach verwendbaren Gegenständen zu schauen. Ist in dem beschriebenen Fallbeispiel eine Spüle vorhanden, findet somit keine Materialrecherche statt und es erfolgt lediglich die Auftragsvergabe für den Einbau der vorhandenen Spüle an ein Installationsunternehmen (5). Der Sachbearbeiter erhält die Rechnung und prüft sie auf fachliche und rechnerische Richtigkeit (6). Nachfolgend erfolgt die weitere Bearbeitung der Rechnung sowie deren Kontrolle und Weiterleitung durch das Finanz- und Rechnungswesen. Das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt überprüft die Beseitigung der Mängel und leitet den Kontrollbericht an die Schulleitung der Mittelschule und an den Gastronomieservice weiter (7/1, 7/2), welcher eine Kopie dieses Kontrollberichtes an den Sachbearbeiter sendet (8). Die Bearbeitung des Beispiels innerhalb des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements dauert 120 Minuten und es sind lediglich das Gebäude- und Liegenschaftsmanagement, die Schulleitung der Mittelschule sowie der Gastronomieservice und das Installationsunternehmen beteiligt. Die in diesem Fall benötigte Bearbeitungszeit ist ebenfalls eine realistische Annahme, die in Absprache mit einem Sachbearbeiter des Hochbau- und Liegenschaftsamtes entstand. In Tabelle 7: Soll-Zustand Prozess – Austausch einer Spüle und in Abbildung 9 ist der Soll-Zustand noch einmal übersichtlich dargestellt. Die in der Abbildung 9 blau hinterlegten Bereiche stellen den Bereich des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagement dar.

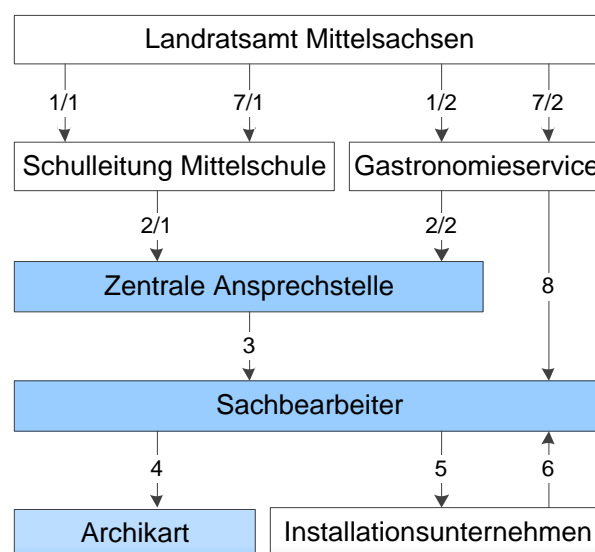


Abbildung 9: Zeitlicher Ablauf des Fallbeispiels - Soll-Zustand

An diesem Beispiel lässt sich erkennen, dass mit Einführung des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements im Bereich der Gebäudeunterhaltung für das beschriebene Beispiel eine zeitliche Einsparung von 180 Minuten gewonnen werden kann und die Zusammenarbeit für die Bearbeitung von Bauunterhaltungsaufgaben zwischen dem Amt für Bildung, Jugend und Sport und dem Hochbau- und Liegenschaftsamt bzw. Gebäude- und Liegenschaftsmanagement nicht mehr notwendig ist. Die zentrale Ansprechstelle des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagement hat die Funktion, die eingehenden Aufgaben bzw. Aufträge zu einem Sachbearbeiter, welcher zum einen über freie Kapazitäten verfügt und zum anderen das nötige Fachwissen aufweist, weiterzuleiten. Dadurch ist die Gefahr, dass wichtige Daten verloren gehen, geringer. Bei diesem Beispiel ist nur ein Sachbearbeiter in die Bearbeitung involviert und es sind keine Rücksprachen zum VBJ erforderlich. Mit der Erweiterung der Daten im Archikart benötigt der Mitarbeiter keine Rücksprache mit den Haus- und Sportwarten.

Die Verbrauchsdatenerfassung der unterschiedlichen Medien erfolgt im neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagement durch die Haus- und Sportwarte des infrastrukturellen Gebäudemanagements, die Kontrolle der erfassten Verbrauchsdaten hingegen durch das Energiemanagement. Bei Feststellung eines zu hohen Energieverbrauches in einer Grundschule kann nun das Energiemanagement innerhalb eines Amtes der Leitung der Haus- und Sportwarte den zu hohen Energieverbrauch mitteilen und es können schnellst möglich entsprechende Maßnahmen zur Minimierung eingeleitet werden. Bei der jetzigen Organisationsstruktur der Stadtverwaltung Freiberg wären zwei verschiedene Ämter in den Vorgang involviert gewesen und die Einleitung hinreichender Schritte hätte wesentlich mehr Zeit und Mitarbeiter in Anspruch genommen.

Die bisherige ämterübergreifende Organisation führt in der Praxis zum Teil zu unklaren Verantwortlichkeiten. Beispielsweise erfolgt die Ausschreibung und Vergabe des Inventars von Schulgebäuden durch das Fachamt VBJ Sachgebiet Schulen und Kindergärten oder direkt durch das SHL Sachgebiet Hochbau, da es keine Vorgaben gibt. Im neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagement sollte dies klar geregelt sein. Für die Anschaffung und Verwaltung des Inventars ist im neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagement das infrastrukturelle Gebäudemanagement zuständig. Bei der Einrichtung beispielsweise einer Schule kommt es somit nicht mehr zu Zuständigkeitsüberschneidungen zwischen dem VBJ und dem SHL. Zudem ist die Inventarverwaltung einfacher und übersichtlicher, da diese von einer Stelle ausgeübt wird. Die Erfassung des Inventars erfolgt sofort im Archikart und bei Umgestaltungen kann bzw. muss dies ebenfalls sofort durch den Verantwortlichen im infrastrukturellen Gebäudemanagement

im Archikart geändert werden. Ebenfalls kann eine engere Zusammenarbeit zwischen dem Umzugsmanagement und der Inventarverwaltung erfolgen, da diese in einem Sachgebiet angeordnet sind. Bei dem gewählten Beispiel ist es nicht erforderlich, mit dem VBJ zusammenzuarbeiten, da die erforderlichen Richtlinien (zum Beispiel: Schulbaurichtlinie, Richtlinien für Schulen – Bau und Ausrüstungen und DIN ISO 5970) und die Schulleitung die Rahmenbedingungen dafür festlegen.

7 Zusammenfassung

Die Einführung eines neuen zentralen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements bei gleichzeitiger Neugestaltung der Organisationsstruktur für eine verbesserte Ablauforganisation bildet die Grundvoraussetzung für ein wirtschaftliches Immobilienmanagement und eine optimale, auf den Mieter bzw. Nutzer orientierte Dienstleistungserstellung.

Der im Vorfeld dieser Arbeit entstandene Praktikumsbericht beschreibt den Ist-Zustand der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg und bildet die Grundlage für das Konzept des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements. Der Praktikumsbericht verdeutlicht die dezentrale Verwaltung und –bewirtschaftung städtischer Gebäude durch die an der Gebäudeverwaltung beteiligten Fachämter. Daraus entstandene Folgen sind die Zersplitterung der Leistungserbringung, der Verantwortlichkeiten und der Zuständigkeiten.

Im Rahmen der Bachelorarbeit wurden die Organisationsmodelle Eigentümermodell, Mieter-Vermieter-Modell und Management-Modell betrachtet. Dabei erwies sich das Mieter-Vermieter-Modell für das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg als das am besten geeignete, da bei dieser Organisationsform eine Zentralisierung aller Leistungen und Zuständigkeiten des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements erfolgt und das notwendige Fachwissen gebündelt ist.

Neben der allgemeinen Organisation ist die interne Organisation der neuen Struktur von großer Bedeutung. Die Linienorganisation, die teamorientierte Organisation und die Matrixorganisation wurden in dieser Bachelorarbeit näher betrachtet. Die beste Variante für das neue GLM ist die Umsetzung der Linienorganisation mit einer zentralen Ansprechstelle für den Mieter. Die Kosteneinsparung durch immer wiederkehrende Immobilienmanagementaufgaben und die Bündelung gleichartiger Tätigkeiten sind nur zwei positive Aspekte der Linienorganisation. Dazu kommt die direkte Unterstellung der Mitarbeiter, wodurch sich klare Kompetenzen und Verantwortungen ergeben. Diese Organisationsform eignet sich hervorragend für kleine und mittlere Unternehmen [83] und ist somit für das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg anwendbar.

Das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagement der Stadtverwaltung Freiberg sollte somit ein linear geführtes Mieter-Vermieter-Modell mit einer zentralen Ansprechstelle sein.

Die Betrachtung der möglichen Rechtsformen des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagement erfolgte auf Wunsch der Führungsebene der Stadtverwaltung Freiberg. Zum jetzigen Zeitpunkt kann jedoch keine der betrachteten Rechtsform als die geeignete angesehen werden, da laut Fachliteratur vorab das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagement umgesetzt werden sollte. In der Fachliteratur wird empfohlen, sich mit der Änderung der Rechtsform erst nach einer Testphase der neuen Struktur auseinander zu setzen.

Das neue zentralisierte Gebäude- und Liegenschaftsmanagement (GLM) der Stadtverwaltung Freiberg besteht aus 4 Sachgebieten, dem technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Gebäudemanagement sowie dem Energiemanagement. Die Bezeichnung ist unabhängig der Leistungen der einzelnen Sachgebiete laut der DIN 32736 und auf Wunsch des Bürgermeisters für Stadtentwicklung und Bauwesen entstanden.

Allerdings orientiert sich die Zuordnung der Aufgaben in die vier Sachgebiete an der DIN 32736 orientiert. Das neue technische Gebäudemanagement (TGM) besteht aus allen Leistungen, welche bei einem Neubau oder einer Sanierung im Bereich Hochbau und technische Gebäudeausrüstung anfallen. Zusätzlich werden in diesem Bereich alle Wartungsverträge und Sachverständigenprüfungen bearbeitet. Das Energiemanagement, welches laut DIN 32736 in dem TGM integriert ist, stellt auf Wunsch der Bürgermeister ein separates Sachgebiet dar. Das infrastrukturelle Gebäudemanagement enthält alle bei der Gebäudeverwaltung anfallenden Haus- und Sportwartdienste, Umzugsdienste, Winter- und Straßenreinigungsdienste sowie das Versicherungswesen und die Inventarverwaltung. Die Aufgaben des neuen Energiemanagements sind unter anderem die Erfassung und Bewertung aller Medienverbräuche, das Umsetzen von Energieeinsparungsmaßnahmen und der Ausbau einer vernetzten Verbrauchsdatenerfassung. Das kaufmännische Gebäudemanagement ist für alle Aufgaben der Liegenschaftsverwaltung und des Finanz- und Rechnungswesens zuständig. Zusätzlich zu den vier Sachgebieten verfügt das neue Gebäude- und Liegenschaftsmanagement über eine zentrale Ansprechstelle. Diese ist für den Mieter der Ansprechpartner bei allen Fragen und Problemen.

An dem Beispiel „Austausch einer Spüle“ wurde aufgezeigt, dass durch Einführung des neuen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements eine Prozessoptimierung erreicht und kosteneffizienter gearbeitet werden kann.

Diese Bachelorarbeit ist eine Empfehlung für eine neue Organisationsstruktur der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg.

Jedoch ist zu beachten, dass in der Fachliteratur für die Umsetzung einer neuen Organisationsstruktur des Gebäude- und Liegenschaftsmanagements, die Zusammenführung von Mitarbeitern aus verschiedenen Ämtern, die Neustrukturierung des Hochbau- und Liegenschaftsamtes und die Prozessanpassung ein Zeitraum bis zu fünf Jahre vorgesehen ist. [84]

Literaturverzeichnis

- [1] Knoll, Annamaria: Praktikumsbericht: Erfassung des IST-Zustandes der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung der Universitätsstadt Freiberg. – 2011 Mittweida, Hochschule Mittweida university of applied sciences, Maschinenbau, Studienarbeit 2011
- [2] Ott, Steven: Entwicklung eines Facility-Management-Konzeptes für die Stadt Saalfeld. – 1. Aufl. München: GRIN-Verlag, 2006
- [3] Portz, Norbert; Düsterdiek, Bernd dstgb@dstgb.de: Kommunales Immobilienmanagement: Konzept und Lösungsansätze zur Optimierung der kommunalen Immobilienwirtschaft. In: Stadt und Gemeinde INTERAKTIV. URL <<http://opus.kobv.de/zbv/volltexte/2008/7104/pdf/doku08.pdf>> verfügbar am 04.08.2011
- [4] KGSt [Hrsg.]: Organisation der Gebäudewirtschaft (B 4/1994), Köln, 1996
- [5] Kruse, Olaf.: Public Private Partnership in der kommunalen Gebäudewirtschaft: Alternative Wege der Zusammenarbeit zwischen Kommunen und privaten Unternehmen im Bereich immobilienwirtschaftlicher Leistungen. Marburg: Tectum Verlag, 2001
- [6] Ecke, Christian: Strategisches Immobilienmanagement der öffentlichen Hand. Empirische Untersuchungen und Handlungsempfehlungen, in: Schulte, Karl-Werner, Schriften zur Immobilienökonomie. Band 27, Köln 2004
- [7] Ott, Steven: Entwicklung eines Facility-Management-Konzeptes für die Stadt Saalfeld. – 1. Aufl. München: GRIN-Verlag, 2006
- [8] KGSt [Hrsg.]: Bericht: Erfolgsfaktoren kommunaler Gebäudewirtschaft (B 6/2003), Köln, 2003
- [9] Hub, Hanns: Aufbauorganisation, Ablauforganisation: Einführung in die Betriebsorganisation, Aufgabenanalyse, Zentralisation, Dezentralisation, Darstellungsmittel, Organisationsform, Arbeitsabläufe. – 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1994
- [10] Schreyögg, Georg: Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. – 4. vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2003
- [11] Brede, Helmut: Grundzüge der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre. – 2. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2005

- [12] Schmidt, Götz [Hrsg.]: Einführung in die Organisation: Modelle – Verfahren – Techniken. 2. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2002
- [13] Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung. – 3. Aufl. Heidelberg: Springer – Verlag Berlin, 2007
- [14] Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. – 10. bearb. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2004
- [15] Bea, Franz Xaver [Hrsg.]: Organisation: Theorie und Gestaltung. – 3. neu bearb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2006
- [16] Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon: Organisation: eine ökonomische Perspektive. – 4. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart VERLAG, 2005
- [17] Fiedler, Rudolf: Organisation kompakt. – 2. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2010
- [18] Wahren, Heinz-Kurt E.: Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen. New York: Walter de Gruyter & Co., 1994
- [19] Beyersdorff, Markus: Effektive Gestaltung des kommunalen Immobilienmanagements. -2006. Leipzig, Universität Leipzig, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät. Dissertation, 2006
- [20] Schreyögg, Georg; Koch, Jochen: Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis. – 1. Aufl. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2007
- [21] Bokranz, Rainer; Kasten, Lars: Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung: Gestaltungsfelder, Instrumente und Konzepte. – 3. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2001
- [22] GG (idF v. 21.07.2010) § 28 Abs. 2
- [23] SächsGemO (idF v. 11.05.2005) § 95
- [24] Sächsisches Staatsministerium der Finanzen [Hrsg.]: Steuerinfos für Gemeinden und andere juristische Personen des öffentlichen Rechts. – 4. Aufl. Dresden: Druckfabrik Dresden, 2010
- [25] Cronauge, Ulrich: Kommunale Unternehmen: Eigenbetriebe. – Kapitalgesellschaften – Zweckverbände. – 2. aktual. u. erw. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH, 1995
- [26] Oberfinanzdirektion Münster [Hrsg.]: Besteuerung der juristischen Person des öffentlichen Rechts: Arbeitshilfe. Münster, 2009

-
- [27] Hille, Dietmar: Grundlagen des kommunalen Beteiligungsmanagements: kommunale Unternehmen gründen, steuern und überwachen. – 1. Aufl. München: Jehle Rehm GmbH, 2003
- [28] Althof, Wolfgang: Incoming-Tourismus. – 2- Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2001
- [29] Isernhagen, Jürgen: Die kommunale Anstalt als Rechtsform der Abwasserbeseitigung im Vergleich zu Regiebetrieb, Eigenbetrieb und GmbH. Norderstedt: GRIN Verlag, 2005
- [30] Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. – 10. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2006
- [31] SächsEigBG (idF v. 22.03.2011) § 3
- [32] SächsEigBG (idF v. 22.03.2011) § 12
- [33] Verordnung des Sächsischen Staatsministerium des Innern zur Neufassung und Änderung eigenbetrieblicher Vorschriften (idF v. 15.02.2010) §13
- [34] SächsEigBG (idF v. 22.03.2011) § 15
- [35] Verordnung des Sächsischen Staatsministerium des Innern zur Neufassung und Änderung eigenbetrieblicher Vorschriften (idF v. 15.02.2010) § 4
- [36] Verordnung des Sächsischen Staatsministerium des Innern zur Neufassung und Änderung eigenbetrieblicher Vorschriften (idF v. 15.02.2010) § 6
- [37] Verordnung des Sächsischen Staatsministerium des Innern zur Neufassung und Änderung eigenbetrieblicher Vorschriften (idF v. 15.02.2010) § 7
- [38] SächsEigBG (idF v. 22.03.2011) § 4
- [39] SächsEigBG (idF v. 22.03.2011) § 5
- [40] SächsEigBG (idF v. 22.03.2011) § 7
- [41] SächsEigBG (idF v. 22.03.2011) § 8
- [42] SächsEigBG (idF v. 22.03.2011) § 9
- [43] Verordnung des Sächsischen Staatsministerium des Innern zur Neufassung und Änderung eigenbetrieblicher Vorschriften (idF v. 15.02.2010) §10
- [44] Verordnung des Sächsischen Staatsministerium des Innern zur Neufassung und Änderung eigenbetrieblicher Vorschriften (idF v. 15.02.2010) §11
- [45] SächsGemO (idF v. 11.05.2005) § 28
- [46] SächsEigBG (idF v. 22.03.2011) § 6

- [47] **SächsEigBG (idF v. 22.03.2011) § 10**
- [48] **Fudalla, Mark; Tölle, Martin; Wöste, Christian; zur Mühlen, Manfred: Bilanzierung und Jahresabschluss in der Kommunalverwaltung. – 2. neu bearb. und erw. Aufl. Köln: Erich Schmidt Verlag GmbH, 2008**
- [49] **SächsEigBG (idF v. 22.03.2011) § 14**
- [50] **SächsEigBG (idF v. 22.03.2011) § 18**
- [51] **SächsGemO (idF v. 11.05.2005) § 105**
- [52] **KStG (idF v. 22.06.2011) § 4**
- [53] **GmbHG (idF v. 31.07.2009) § 1**
- [54] **GmbHG (idF v. 31.07.2009) § 8**
- [55] **GmbHG (idF v. 31.07.2009) § 7**
- [56] **GmbHG (idF v. 31.07.2009) § 5**
- [57] **SächsGemO (idF v. 11.05.2005) § 96**
- [58] **DrittelnG (idF v. 30.07.2009) §1**
- [59] **GmbHG (idF v. 31.07.2009) § 52**
- [60] **DrittelnG (idF v. 30.07.2009) § 4**
- [61] **AktG (idF v. 09.12.2010) § 111**
- [62] **GmbHG (idF v. 31.07.2009) § 46**
- [63] **GmbHG (idF v. 31.07.2009) § 53**
- [64] **GmbHG (idF v. 31.07.2009) § 3**
- [65] **SächsGemO (idF v. 11.05.2005) § 98**
- [66] **GmbHG (idF v. 31.07.2009) § 35**
- [67] **GmbHG (idF v. 31.07.2009) § 37**
- [68] **GmbHG (idF v. 31.07.2009) § 6**
- [69] **HGB (idF v. 01.03.2011) § 238**
- [70] **HGB (idF v. 01.03.2011) § 242**
- [71] **HGB (idF v. 01.03.2011) § 319**
- [72] **SächsGemO (idF v. 11.05.2005) § 99**
- [73] **BGB (idF v. 29.06.2011) § 613a**
- [74] **KStG (idF v. 22.06.2011) § 1**

-
- [75] VStG (idF v. 29.10.2001) § 1
- [76] UStG (idF v. 16.06.2011) § 2
- [77] GrEStG (idF v. 22.06.2011) § 1
- [78] GrStG (idF v. 19.12.2008) § 10
- [79] GewStG (idF v. 08.12.2010) § 2
- [80] Schmidt, Hansdieter: Gemeindeordnung für den Freistaat Sachsen: Ergänzbare Kommentar mit weiterführenden Vorschriften. 3. Band. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.KG, 2011
- [81] Lederer, Klaus <lederer@linksfraktion-berlin.de>; Naumann Matthias <naumann@bbaw.de>: Öffentlich, weil es besser ist? Politische Gemeinwohlbestimmung als Voraussetzung einer erfolgreichen Kommunalwirtschaft. URL:<http://www.linksreformismus.de/lang/Lederer-Naumann.pdf>, verfügbar am 02.08.2011
- [82] Schulte, Karl-Werner; Schäfers, Wolfgang; Pöll, Eleonore [Hrsg.]: Handbuch Immobilienmanagement der öffentlichen Hand. 1. Aufl. Köln: Immobilien Manager 2006
- [83] Girmscheid, Gerhard [Hrsg.]: Strategisches Bauunternehmensmanagement: Prozessorientiertes integriertes Management für Unternehmen in der Bauwirtschaft. 1. Aufl. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin, 2006
- [84] Hink, Robert; Platzer, Reinhard [Hrsg.]: Schriftreihe des Österreichischen Gemeindebundes. Wien: Verlags- und Universitätsbuchhaltung GmbH, 2004

Anlagen

Anhang A - Abbildungen	XVII
Anhang B - Tabellen	XXIII

Anhang A - Abbildungen

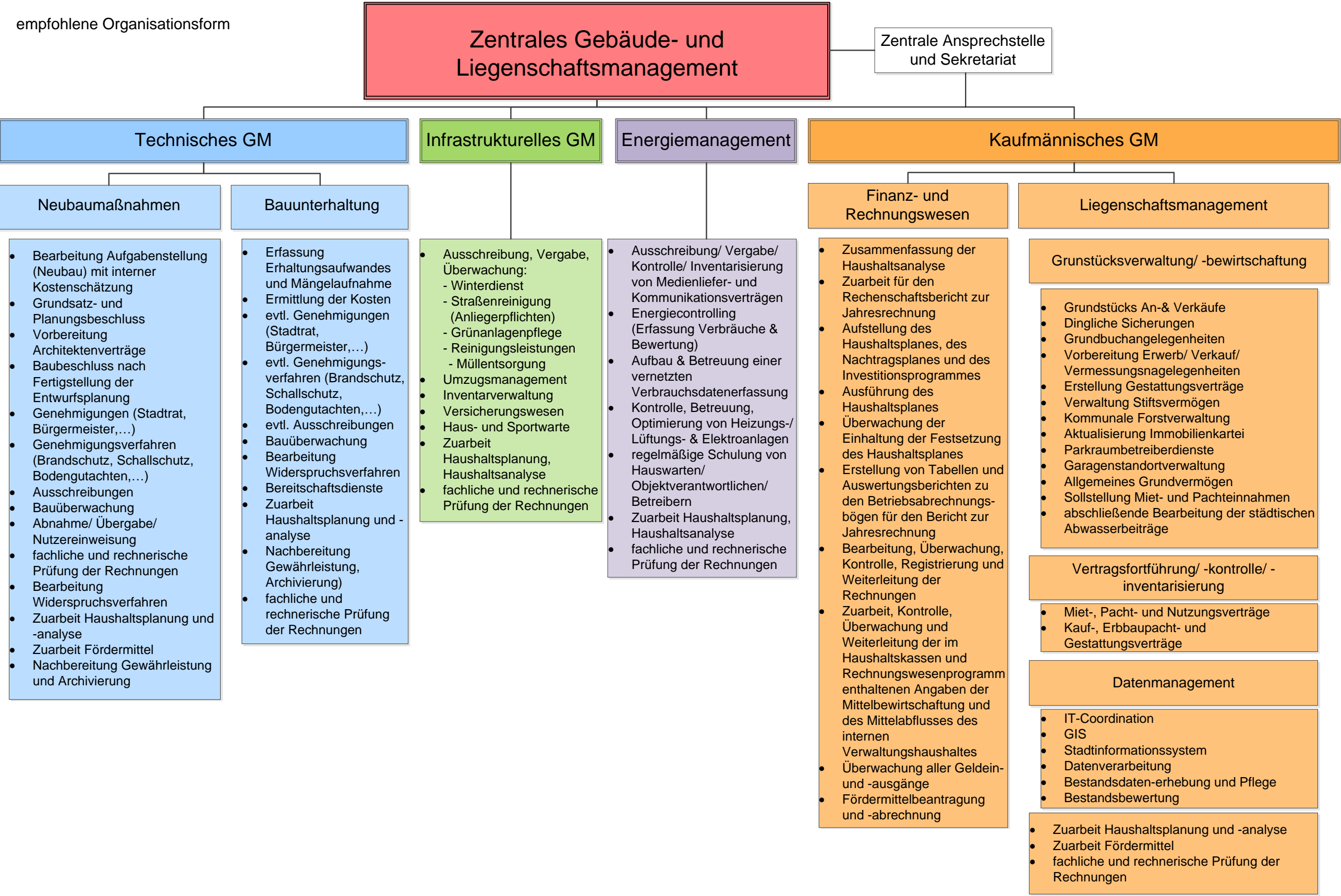


Abbildung 10: Zentrales Gebäude- und Liegenschaftsmanagements mit TGM, IGM, EM und KGM

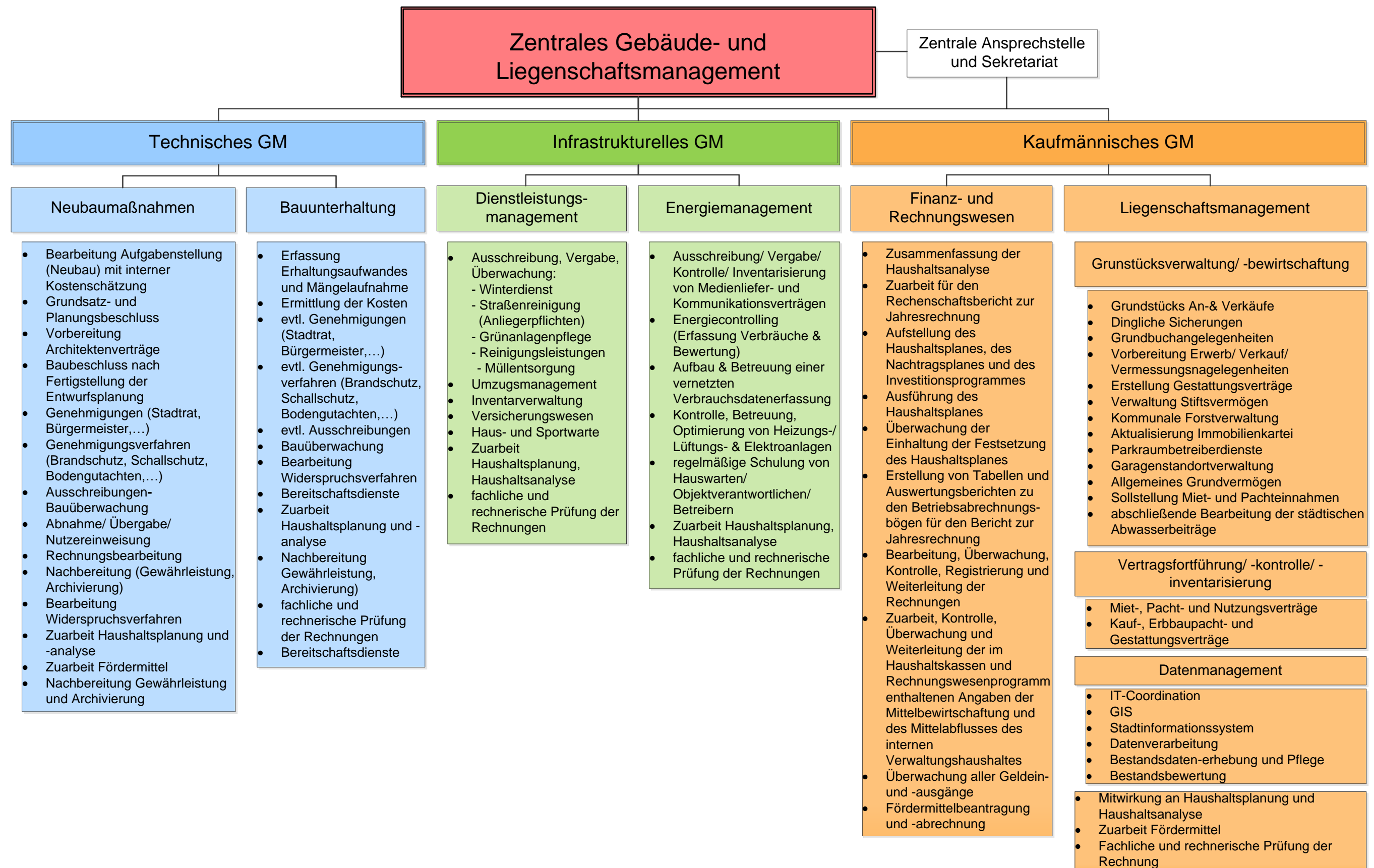


Abbildung 11: Zentrales Gebäude- und Liegenschaftsmanagements TGM, IGM, KGM

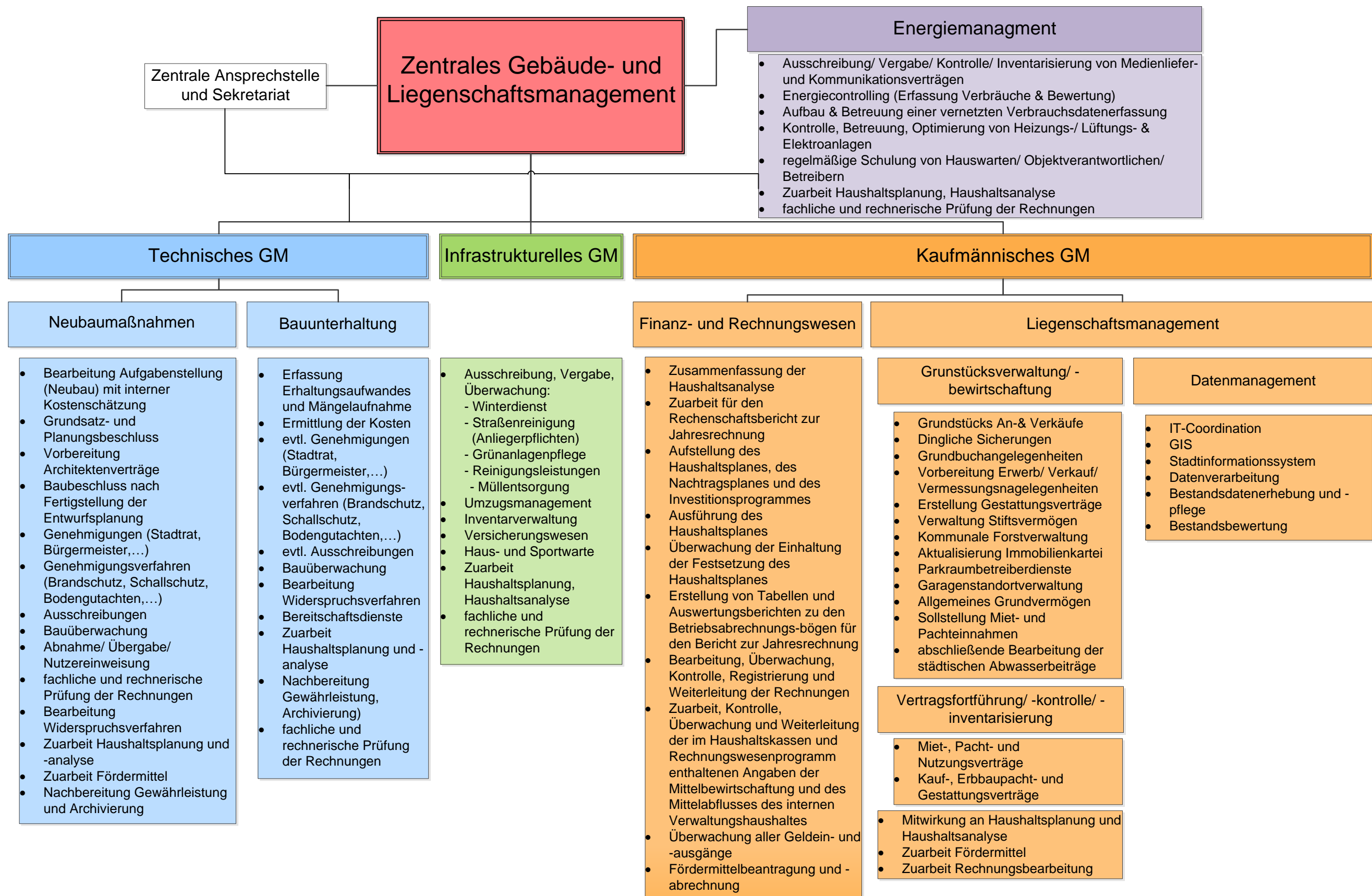


Abbildung 12: Zentrales Gebäude- und Liegenschaftsmanagements TGM, IGM, KGM und Stabsstelle EM

Anhang B - Tabellen

Tabelle 3: Städtische Gebäude mit jeweiligen Zuständigkeiten [1]

Gebäudedetails		Zu- ständig- keit
Bezeichnung	Anschrift	
Stadt- und Bergbaumuseum	Am Dom 001	OKA
Haus Rülein	Forstweg 53	SHL
ehemals Hort Spielhaus	Mönchsstraße 001	SHL
Küche Sodexho	Am Daniel 004	SHL
Reinigungsfirma Piepenbrock	Am Daniel 004	SHL
Kita "Villa Kunterbunt"	Dr.-Külz-Straße 015	SHL
Kita, Kinderschutzbund e.V.	Friedeburger Straße 015	SHL
Naturkindergarten	Goethestraße 019	SHL
Kita "Sachsenspatzen"	Goethestraße 022	SHL
Hort "Hilde Coppi"	Paul-Müller-Straße 078	SHL
Kita Sonnenschein	Rittergutsweg 003	SHL
Evang. Kindergarten St. Johannis	Roter Weg 034	SHL
AWO Kindergarten	Schillerstraße 005	SHL
Kita "Schlaumäuse"	Silberhofstraße 072	SHL
"Buntes Haus"	Tschaikowskistraße 057A	SHL
Kita Montessori-Kinderhaus Teil 1	Ziolkowskistraße 002	SHL
Kita Montessori-Kinderhaus Teil 2	Ziolkowskistraße 002	SHL
Ortschaftsrat OT Zug	Am Daniel 004	SHL
Jugendclub OT Zug	Am Daniel 004	SHL
Schullandheim Gager	Boddenstraße 04B	SHL
Frauenhaus "Esther von Kirchbach e.V."	Fischerstraße 028	SHL
Landfrauenhaus Zug	Hauptstraße 127	SHL
ehem. Haus der Dienste	Hospitalweg 003	SHL
Vereinsheim KGA Peter-Schmohl-Straße	Peter-Schmohl-Straße	SHL
Jugendclub "Train Control"	Silberhofstraße 084A	SHL
Bürgerhaus Kleinwaltersdorf	Walterstal 076	SHL
Jugendclub Kleinwaltersdorf	Walterstal 084 B	SHL
Konzert- und Tagungshalle Nikolaikirche Freiberg	An der Nikolaikirche 003	SHL
Mittelsächsisches Theater und Philharmonie gGmbH	Borngasse 001 - 003	SHL
ehem. Hammer	Hammerweg 004	SHL
Donatsturm	Pfarrgasse 002	SHL
Schloss Freudenstein	Schlossplatz 004	SHL
Kornhaus	Korngasse 014	SHL
Ratskeller mit Bibliothek und Festsaal	Obermarkt 016	SHL
Wohnhaus	Akademiestr. 007	SHL
Gaststätte Am Maßschacht	Am Maßschacht 007	SHL
ehemal. Taxigebäude Wernerplatz	Bahnhofstraße 008A	SHL
GIZeF	Chemnitzer Str. 040	SHL

Gründer- und Innovationszentrum Freiberg		
Gaststätte Friedeburger Straße	Friedeburger Straße 019	SHL
Blumenhaus	Hornmühlenweg 001	SHL
Eigenheim	Hornmühlenweg 002	SHL
Wohn- und Geschäftshaus	Korngasse 001	SHL
Apotheke	Obermarkt 023	SHL
Öffentliche Toiletten (Albertpark)	Chemnitzer Straße	SHL
Öffentliche Toiletten	Geschwister-Scholl-Straße	SHL
Öffentliche Toiletten	Wallstraße	SHL
Öffentliche Toiletten	Wernerstraße	SHL
Öffentliche Toiletten	Winklerstraße	SHL
Rathaus / Toiletten	Obermarkt 022	SHL
Waldbad mit Campingplatz	Grenzstraße	SHL
Haldenpark Zug Grünanlage	Haldenstraße	SHL
Vereinsheim "Einigkeit" in KGA Einheit	Berthelsdorfer Straße	SHL
Vereinsheim "Blaue Maus" in KGA Am Wasserturm	Chemnitzer Straße 080	SHL
Vereinsheim "Waldfrieden" in kGA Wald-frieden	Claußallee	SHL
Vereinsheim "Am Häuersteig" in KGA Häuersteig	Forstweg	SHL
Vereinsheim KGA Freies Land "Kümmel-hütte"	Häuersteig	SHL
Vereinsheim "Erholung" in KGA Erholung	Scheunenstraße	SHL
Vereinsheim "Silberblick"	Scheunenstraße	SHL
Wächterhaus Kleingartenverein "Berg-mannsgruß"	Scheunenstraße 002A	SHL
Vereinsheim "Bergmannsgruß" in KGA Bergmannsgruß	Scheunenstraße 002A	SHL
Vereinshaus in KGA "Herders Ruhe"	Tuttendorfer Weg	SHL
ehemalige GST-Halle	Hainichener Straße 087	SHL
ehem. Tierheim	Münzbachtal 126	SHL
Hilligersches Vorwerk	Pappelallee 227	SHL
Stadtgut	Pappelallee 227A	SHL
Waldarbeiterunterkunft	Schießplatzweg 000	SHL
Lagerhalle	Talstraße	SHL
Gaststätte Seilerberg mit Nebengebäude	Thomas- Mann Straße 016	SHL
ehemals Kinderinsel (Turnerstr. 8/10)	Turnerstraße 008 + 010	SHL
Wächterhaus	Silberhofstraße 011A	SHL
Rathaus	Obermarkt 021	SHL VHP
Feuerwehrtechn. Zentrum des LRA Feldstr.	(Brander Straße 029) / Feld- straße 002A	SOA
Gerätehaus FFW Halsbach	Am Gerätehaus 009	SOA
Feuerwehr Freiberg / Nebengebäude	Brander Straße 029	SOA
Feuerwehr Freiberg / Hauptgebäude Brander Str.	Brander Straße 029	SOA
Gerätehaus FFW Zug	Haldenstraße 031	SOA
Gerätehaus FFW KWD	Walterstal 074	SOA
Betriebshof, Sozialräume, Werkstatt- und Lagerräume	Chemnitzer Straße 034	STB

Service Center	Wernerplatz	STB
Friedhof Zug Feierhalle	Am Graben 72	STB
Friedhof Donatsfriedhof Wirtschaftsgebäude	Am Ostbahnhof 002	STB
Friedhof Donatsfriedhof Feierhalle Krematorium	Am Ostbahnhof 002	STB
Friedhof Donatsfriedhof Verwaltungs- gebäude	Am Ostbahnhof 002	STB
Tierpark	Chemnitzer Str. 8T	STB
Friedhof Zentralfriedhof	Scheunenstraße 022	STB
Parkdeck Tivoli	Beethovenstr.11	STB
Parkdeck Heubner-Sporthalle	Dörnerzaunstraße 004	STB
Betriebshof Stadtbeleuchtung	Brückenstraße 008	STB
GS "Georg Agricola" incl. Hort	Agricolastraße 035	VBJ
Förderschule für Lernbehinderte "Käthe Kollwitz"	Albert-Einstein-Straße 020	VBJ
TH Förderschule für Lernbehinderte "Käthe Kollwitz"	Albert-Einstein-Straße 020	VBJ
GS "Gottfried Silbermann"	Am Mühlgraben 001	VBJ
TH GS "Gottfried Silbermann"	Am Mühlgraben 001	VBJ
GS "Karl Günzel" incl.Hort	Am Seilerberg 011A	VBJ
TH GS "Karl Günzel"	Am Seilerberg 011A	VBJ
TH GS "Johann Heinrich Pestalozzi"(bei Kita "Kinderinsel")	Anton-Günther-Straße 007C	VBJ
MS "Clara Zetkin"	Dörnerzaunstraße 002	VBJ
Nebengebäude GS/MS "Clemens Winkler"	Franz-Kögler-Ring 084	VBJ
GS/MS "Clemens Winkler"	Franz-Kögler-Ring 084	VBJ
TH GS/MS "Clemens Winkler"	Franz-Kögler-Ring 084	VBJ
GS "Carl Böhme" incl.Hort	Friedeburger Straße 017	VBJ
TH GS "Carl Böhme"	Friedeburger Straße 017	VBJ
Gymnasium "Geschwister Scholl", Haus Albertinum	Geschwister-Scholl-Straße 001	VBJ
Sportlerheim	Hainichener Straße 079	VBJ
Sportplatz Zug	Haldenstraße 033	VBJ
GS Zug incl. Hort	Hauptstraße 127	VBJ
Platz d. Einheit, Funktionsgebäude	Karl-Kegel-Straße 008B	VBJ
TH Kreuzgasse	Kreuzgasse 002	VBJ
MS "Papst von Ohain"	Kurt-Handwerk-Straße 003	VBJ
TH MS "Papst von Ohain"	Kurt-Handwerk-Straße 003	VBJ
3-Feld-Sporthalle "Ulrich Rülein von Calw"	Meißner Ring 020C	VBJ
GS "Johann Heinrich" Pestalozzi incl. Hort	Pestalozzistraße 005	VBJ
Gymnasium "Geschwister Scholl", Haus Dürer	Pfarrgasse 044	VBJ
TH "Ernst-Grube-Sporthalle"	Tschaikowskistraße 002	VBJ
Schule Rülein	Tschaikowskistraße 004	VBJ
GS "Theodor Körner" incl. Hort	Turnerstraße 001	VBJ
TH Jahnsporthalle	Turnerstraße 003	VBJ
Sportplatz Kleinwaltersdorf	Walterstal 077	VBJ
Kita	Albert-Funk-Straße	VBJ
Kita "Löwenzahn"	Am Daniel 004	VBJ
Kita "Kinderinsel"	Anton-Günther-Straße 007B	VBJ
Hort "Kinderland", Hort Sondereinrichtung "Käthe Kollwitz"	Franz-Kögler-Ring 137	VBJ
Kita "Sonnenblume"	Karl-Günzel-Straße 037	VBJ

Kita "Pusteblume"	Peter-Schmohl-Straße 022	VBJ
Hort + Kita Spielhaus	Pfarrgasse 034	VBJ
Kita Regenbogen	Straße der Einheit 030, 031	VBJ
Kinder- und Jugendzentrum Freiberg	Beethovenstraße 005	VBJ
Sozialgebäude Zuger e.V.	Haldenstraße 033	VBJ
Kinder- und Jugendtreff "Am Wasserberg"	Karl-Kegel-Straße 008	VBJ
Gaststätte/ Kegelbahn Heubner-Sporthalle	Dörnerzaunstraße 004	VBJ
KJZ	Beethovenstraße 005	VBJ
Heubner-Sporthalle mit Parkdeck	Dörnerzaunstraße 004	VBJ/ STB
Stadthaus II	Heubnerstraße 015	VHP
Verwaltungseinrichtung/ Wohngeldstelle	Borngasse 006	VHP
Stadthaus I	Burgstraße 001	VHP
Rathaus	Obermarkt 024	VHP
Technisches Rathaus	Petriplatz 007	VHP
Technisches Rathaus	Petriplatz 008	VHP

Tabelle 4: Einteilung der Liegenschaften der Universitätsstadt Freiberg [1]

Hochbau- und Liegenschaftsamt	Tiefbauamt
SG Liegenschaftsverwaltung	verschiedene Sachgebiete
<ul style="list-style-type: none"> • Unland • Ackerland • Grünflächen • Gewässer • Wald • Gewerbestandorte • nicht öffentliche gewidmete Wege und Flächen • sonstige Flächen • Sondervermögen • Garten und Garagenanlagen 	<ul style="list-style-type: none"> • öffentlich gewidmete Grünanlagen • öffentlich gewidmete Straßen und Plätze • öffentlich gewidmete Parkierungsanlagen

Tabelle 5: Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Rechtsformen Regiebetrieb, Eigenbetrieb und Gesellschaft mit beschränkter Haftung

	Regiebetrieb	Eigenbetrieb	GmbH
rechtliches Verhältnis	<ul style="list-style-type: none"> • keine eigene Rechtspersönlichkeit • Teil des Gemeindevermögens 	<ul style="list-style-type: none"> • keine eigene Rechtspersönlichkeit • Sondervermögen der Gemeinde 	<ul style="list-style-type: none"> • juristische Person • handelsrechtlich und steuerrechtlich eigenständiges Rechtssubjekt
Mindestkapital	<ul style="list-style-type: none"> • keines 	<ul style="list-style-type: none"> • keines 	<ul style="list-style-type: none"> • 25.000 €
Mindesthöhe der Einlage	<ul style="list-style-type: none"> • keine 	<ul style="list-style-type: none"> • keine 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 €
Organe und deren Zuständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • keine Organe 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsleitung • Betriebsausschuss • Bürgermeister • Gemeinderat 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführung • evtl. Aufsichtsrat • Gesellschafterversammlung
Geschäftsführung und Vertretung	<ul style="list-style-type: none"> • Bürgermeister ist gesetzlicher Vertreter 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführung unbeschränkt nach außen vertretungsberechtigt
Personalwesen	<ul style="list-style-type: none"> • eingebunden in öffentliches Dienstrecht • Gemeinde ist Arbeitgeber 	<ul style="list-style-type: none"> • eingebunden in öffentliches Dienstrecht • Gemeinde ist Arbeitgeber 	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Anstellungsverträge • eigene Personalwirtschaft
Rechnungswesen	<ul style="list-style-type: none"> • kaufmännische Buchführung 	<ul style="list-style-type: none"> • kaufmännische Buchführung 	<ul style="list-style-type: none"> • kaufmännische Buchführung
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> • starke Einschränkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> • in der Regel größer als im Eigenbetrieb
Mitbestimmung in den Verwaltungs- und Aufsichtsräten	<ul style="list-style-type: none"> • keine Unternehmensmitbestimmung 	<ul style="list-style-type: none"> • keine Unternehmensmitbestimmung 	<ul style="list-style-type: none"> • unter 500 Arbeitnehmer keine Unternehmensmitbestimmung
Steuerrecht	<ul style="list-style-type: none"> • ist es ein Betrieb gewerblicher Art im Sinne des § 4 Abs. 1 KStG unterliegt er allen Steuerarten (Gewerbesteuer, Umsatzsteuer, Grunderwerbssteuer, Vermögenssteuer, Grundsteuer, usw.) 	<ul style="list-style-type: none"> • ist es ein Betrieb gewerblicher Art im Sinne des § 4 Abs. 1 KStG unterliegt er allen Steuerarten (Gewerbesteuer, Umsatzsteuer, Grunderwerbssteuer, Vermögenssteuer, Grundsteuer, usw.) 	<ul style="list-style-type: none"> • unterliegt allen Steuerarten (Gewerbesteuer, Umsatzsteuer, Grunderwerbssteuer, Vermögenssteuer, Grundsteuer, usw.)

Tabelle 6: Ist-Zustand Prozess - Austausch einer Spüle

Datum	von	an	Zeitanteil für Bearbeitung
14.01.2010	Landratsamt Mittelsachsen Lebensmittel- und Veterinärämtes <ul style="list-style-type: none"> Mängelprotokoll mit der Beanstandung des Spülbeckens: <ul style="list-style-type: none"> Becken sind derart verschlissen, dass eine Reinigung nicht mehr möglich ist. Die Schienen zwischen den Becken sind stark rostig. → das stark rostige Einlegegitter ist sofort zu entfernen 	Schulleiter Mittelschule Ohain, Gastronomieservice	
19.01.2010	Gastronomieservice <ul style="list-style-type: none"> Übersendung Bericht vom Lebensmittel- und Veterinärämtes und dazugehöriges Fotoprotokoll 	V2 (VBJ)	
19.01.2010	Gastronomieservice <ul style="list-style-type: none"> Information das Bericht an VBJ weitergeleitet wurde 	Landratsamt Mittelsachsen Lebensmittel- und Veterinärämtes	
08.02.2010	Schulleiterin Mittelschule Ohain <ul style="list-style-type: none"> Information über Kontrolle des Lebensmittel- und Veterinärämtes des Landratsamtes Mittelsachsen Aufführung der Mängel Hinweis, dass: <ul style="list-style-type: none"> Firma Sodexho die Stadtverwaltung Freiberg über Mängel informiert hat das der Mittelschule lediglich ein Kontrollbericht von 2006 vorliegt Bitte entsprechende Maßnahmen für die Beseitigung der vorhandenen Mängel einzuleiten, da Lebensmittel- und Veterinäramt in Kürze eine kostenpflichtige Kontrolle durchführt 	S1 (SHL)	
08.04.2010	S1 (SHL) <ul style="list-style-type: none"> Information das Bearbeiters längere Zeit krank war und nun die liegen gebliebenen Aufgaben abarbeitet Hinweis das der Kontrollbericht im SHL nicht vorhanden ist und das Mängel SHL nicht gemeldet wurden 	Schulleiter Mittelschule Ohain	30 min
20.04.2010	S1 (SHL) <ul style="list-style-type: none"> Kopie von Schreiben 08.04.2010 → Folge: S2 (SHL) hält Rücksprache mit V1 (VBJ) Materialrecherche 	S2 (SHL), S3 (SHL)	80 min
22.04.2010	S2 (SHL) <ul style="list-style-type: none"> Anforderung Angebot Installationsfirma und Bearbeitung 		30 min
28.04.2010	S1 (SHL) <ul style="list-style-type: none"> Hinweis – keine Mängelanzeige vorhanden Installation soll in Sommerferien erfolgen 	Schulleiter Mittelschule Ohain	10 min

28.04.2010	Installationsfirma <ul style="list-style-type: none"> Angebot für neue Edelstahlspüle mit zwei Becken und Tropfteil rechts Preis inkl. Lieferung & Montage: 1.971,83 EUR 	S2 (SHL)	10 min
30.04.2010	Gastronomieservice <ul style="list-style-type: none"> Rücksprache und Bestätigung, dass der Einbau einer 2er Spüle mit Tropfteil für Gastronomie Service ausreichend ist 	S2 (SHL)	15 min
07.05.2010	S2 (SHL) <ul style="list-style-type: none"> Weiterleitung Angebot Edelstahlspüle inkl. Lieferung und Montage Preisliche Absprache mit Frau Henker (VBJ) 	V1 (VBJ)	15 min
	V1 (VBJ) <ul style="list-style-type: none"> Rücksprache Henker/ Herrmann/ Fiedler ➔ Folge: Spüle in anderer Einrichtung vorhanden ➔ Folge: Absprache das diese Spüle verwendet wird 	V3 (VBJ), S2 (SHL)	30 min
24.06.2010	S2 (SHL) <ul style="list-style-type: none"> Auftragvergabe Einbau der vorhandenen Spüle für Mittelschule Ohain Leistungen sind in Sommerferien durchzuführen 	Installationsfirma	20 min
30.07.2010	S2 (SHL) <ul style="list-style-type: none"> Mitteilung, dass Mängel beseitigt wurden 	V2 (VBJ)	10 min
02.08.2010	Installationsfirma <ul style="list-style-type: none"> Rechnung: Preis 176,11 EUR 		
17.08.2010	Landratsamt Mittelsachsen Lebensmittel- und Veterinärarnates <ul style="list-style-type: none"> 2. Kontrollbericht: <ul style="list-style-type: none"> Hygieneanfragen wurden weitestgehend realisiert neues 3-teiliges Edelstahlspülbecken wurde installiert 	Schulleiter Mittelschule Ohain und GDS	
24.08.2010	Gastronomieservice <ul style="list-style-type: none"> Übersendung Kontrollbericht 	V3 (VBJ)	10 min
	V3 (VBJ) <ul style="list-style-type: none"> Übersendung Kontrollbericht 	S2 (SHL)	10 min

Tabelle 7: Soll-Zustand Prozess – Austausch einer Spüle

	von	an	Zeitanteil für Bearbeitung
1/1, 1/2	Landratsamt Mittelsachsen Lebensmittel- und Veterinäramtes <ul style="list-style-type: none">Mängelprotokoll mit der Beanstandung des Spülbeckens:<ul style="list-style-type: none">Becken sind derart verschlissen, dass eine Reinigung nicht mehr möglich ist.die Schienen zwischen den Becken sind stark rostig➔ das stark rostige Einlegegitter ist sofort zu entfernen	Schulleiter Mittelschule Ohain und Gastronomieservice	
2/1, 2/2	Gastronomieservice und Schulleitung Mittelschule <ul style="list-style-type: none">Übersendung Bericht vom Lebensmittel- und Veterinäramt und dazugehöriges Fotoprotokoll	SHL zentrale Ansprechstelle	10 min
3	SHL zentrale Ansprechstelle <ul style="list-style-type: none">Weiterleitung des Berichtes und des Fotoprotokolls	S2 (SHL)	5 min
4	S2 (SHL) <ul style="list-style-type: none">Archikart ➔ Bestandsliste „übriger“ Gegenstände➔ Spüle vorhanden➔ keine Materialrecherche		30 min
5	S2 (SHL) <ul style="list-style-type: none">Absprache mit InstallationsfirmaAuftragsvergabe Einbau der Spüle an TG Heizungsbau	Installationsfirmaa	45 min
6	Installationsfirma <ul style="list-style-type: none">Rechnung: Preis 176,11 EUR	S2 (SHL)	
7/1, 7/2	Landratsamt Mittelsachsen Lebensmittel- und Veterinäramtes <ul style="list-style-type: none">2. Kontrollbericht:<ul style="list-style-type: none">Hygieneanfragen wurden weitestgehend realisiertneues 3-teiliges Edelstahlspülbecken wurde installiert	Schulleiter Mittelschule Ohain und Gastronomieservice	
8	Gastronomieservice <ul style="list-style-type: none">Übersendung Kontrollbericht	S2 (SHL)	

Tabelle 8: Ist- Zustand der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung der Stadtverwaltung Freiberg

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Freiberg, den 09.09.2011

Annamaria Knoll